



Sistemul de

remunerare

Sistemul de remunerare a directorilor executivi
și a membrilor Consiliilor de Administrație din
cadrul companiilor listate

kpmg.ro | 2026



01 02 03 04 05 06 07 08

Introducere

Sumar executiv

**Remunerația
conducătorilor
executivi**

**Remunerația
conducătorilor
neexecutivi**

**Scheme de
remunerare pe
termen lung**

ESG

Diversitate

Recomandări

Remunerarea directorilor a devenit un element central în arhitectura de guvernanta a companiilor listate, influențând în mod direct capacitatea acestora de a recruta și consolida echipe executive solide. Într-un climat economic definit de volatilitate, presiuni inflaționiste, schimbări de reglementare și o competiție acerbă pentru talent, designul și calibrul pachetelor de compensații capătă un rol tot mai pronunțat în asigurarea stabilității echipei de conducere și în susținerea performanței strategice. Un sistem de remunerare bine conceput, care combină componente fixe cu stimulente variabile pe orizonturi diferite de timp, facilitează alinierea obiectivelor conducerii cu interesele acționarilor. Dincolo de rolul său în retenția executivilor, acest cadru contribuie la întărirea guvernantei corporative și la progresul inițiativelor strategice ale companiei. Totodată, modelul de compensare trebuie să rămână suficient de adaptabil pentru a integra rapid schimbările din mediul extern și evoluția așteptărilor stakeholderilor.

În ultimii ani, investitorii și autoritățile de reglementare au accentuat necesitatea ca remunerația să reflecte performanța, sustenabilitatea și responsabilitatea socială. Deși în România aceste practici sunt încă în curs de consolidare, tot mai des,

componentele variabile ale pachetului de compensații sunt calibrate pentru a asigura sincronizarea și alinierea recompenselor executive cu indicatori financiari și non-financiari, precum profitabilitatea, creșterea valorii pentru acționari, atingerea obiectivelor ESG sau avansarea unor proiecte strategice de transformare.

De asemenea, transparența și claritatea politicilor de remunerare au devenit criterii esențiale pentru consolidarea încrederii acționarilor și a pieței în ansamblu. Publicarea detaliată a structurii și criteriilor de acordare a remunerației permite evaluarea obiectivă a eficienței conducerii și demonstrează angajamentul companiei față de bunele practici de guvernanta corporativă.

În acest context, companiile care reușesc să dezvolte și să implementeze politici de remunerare moderne, adaptate la realitățile pieței și la așteptările investitorilor, își consolidează poziția competitivă și creează premisele pentru o creștere sustenabilă pe termen lung. Astfel, remunerarea directorilor nu mai este doar un instrument de recompensare, ci devine un pilon central al strategiei de business și al dialogului cu toate părțile interesate.

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 elaborarea studiului nostru, am analizat toate rapoartele de remunerare aferente exercițiului financiar încheiat la 31 decembrie 2024, publicate oficial în cursul anului 2025 de companiile listate la Bursa de Valori București. În total, au fost analizate 76 de rapoarte din cele 84 de companii listate.

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 2024 privind remunerațiile din 2023) 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.

Metodologie și considerente privind analiza remunerațiilor

Prezentul studiu oferă o perspectivă detaliată asupra nivelului și structurii remunerațiilor acordate pentru exercițiul financiar încheiat la 31 decembrie 2024, la nivelul companiilor listate la Bursa de Valori București, pe baza rapoartelor de remunerare publicate oficial de acestea în cursul anului 2025. Analiza se bazează pe informațiile publice disponibile, fiind incluse 76 de rapoarte de remunerare dintr-un total de 84 de companii listate la nivel anului analizat. Pentru fiecare categorie analizată, numărul companiilor incluse a variat în funcție de disponibilitatea și gradul de detaliere al datelor raportate.

Datele prezentate nu reflectă un set unic de companii pentru toate pozițiile analizate. În funcție de categorie (directori executivi vs. neexecutivi), numărul

companiilor incluse diferă. De asemenea, pentru aceeași companie, pozițiile de CEO și CFO, Membru CA/ CS pot proveni din rapoarte distincte, ceea ce înseamnă că cifrele nu sunt direct comparabile între toate funcțiile.

Toate valorile analizate sunt exprimate în lei (RON), pentru a asigura comparabilitatea datelor. În cazul remunerațiilor raportate în alte monede, precum euro (EUR) sau dolari americani (USD), conversia s-a realizat utilizând cursul mediu anual publicat de Banca Națională a României pentru 2024: 4.9746 RON/EUR și 4.5984 RON/USD. Sumele prezentate reflectă remunerația brută plătită. Atunci când informațiile disponibile au indicat valori nete, acestea au fost convertite la echivalentul brut, conform metodologiei standard.

În situațiile în care rapoartele de remunerare nu specifică explicit natura sumelor (brute sau nete), am presupus că acestea sunt brute, în linie cu recomandările autorităților europene și naționale. Pentru a asigura consistența și relevanța analizei, au fost luate în considerare exclusiv sumele efectiv plătite în anul analizat (2024), conform rapoartelor de remunerare publicate în anul 2025. Detalii suplimentare privind metodologia de colectare și prelucrare a datelor sunt prezentate în secțiunile dedicate ale studiului.

Pentru a oferi o imagine de ansamblu cât mai fidelă asupra practicilor de remunerare, am utilizat veniturile totale raportate de fiecare companie ca principal indicator financiar pentru a corela nivelul remunerațiilor cu dimensiunea companiilor analizate.

Este esențial ca interpretarea rezultatelor să se realizeze în contextul unui ansamblu mai larg de factori. Analiza remunerațiilor, izolată de contextul economic, sectorial și organizațional, riscă să conducă la concluzii incomplete. Printre elementele relevante se numără capitalizarea de piață - indicator al dimensiunii și stabilității financiare, cifra de afaceri netă, profitul net, numărul de angajați, precum și specificul industriei în care activează fiecare companie.

Prin această analiză, ne propunem să oferim o imagine clară, obiectivă și relevantă asupra tendințelor de remunerare la nivelul companiilor listate, facilitând o înțelegere aprofundată a factorilor care modelează piața muncii la nivel de top management și board în România.

Remunerația conducătorilor executivi

Analiza comparativă a remunerației conducătorilor executivi conform rapoartelor de remunerare a conducătorilor publicate în 2025 pentru anul de 2024 față de anul anterior evidențiază consolidarea tendinței de creștere a pachetelor de compensație la nivel de top management, pe fondul unui mediu economic competitiv și al presiunii de a atrage și reține talente la vârf.

Astfel, în anul analizat (2024), mediana remunerației fixe anuale pentru CEO raportată în eșantionul analizat este de aproximativ 637.523 RON, comparativ cu 611.111 RON în anul anterior, ceea ce reprezintă o creștere de circa 4%. Valoarea maximă raportată a ajuns la 3.434.981 RON, cu peste 9% mai mult față de anul anterior. Ritmul de creștere, mai moderat comparativ cu evoluția din perioada 2022–2023, poate indica menținerea unui mediu competitiv la nivel de top management, dar și o adaptare la contextul economic și la prioritățile de eficiență ale companiilor, în paralel cu interesul pentru atragerea și retenția liderilor performanți. Dispersia remunerațiilor rămâne ridicată, cu diferențe semnificative între companiile mari (în special cele din indicele BET¹) și restul pieței.

Salariu de bază/ remunerație fixă primit(ă) de CEO (RON/ BRUT)

	2024	2023
Mediana	637.523	611.111
Percentila inferioară	286.494	266.005
Percentila superioară	924.555	900.876
Medie	730.722	736.675
Minim	48.000	48.000
Maxim	3.434.981	3.138.366

Remunerația variabilă continuă să joace un rol important în strategiile de compensare pentru top management, însă abordările diferă semnificativ de la o companie la alta. Aproximativ jumătate dintre companiile analizate au acordat efectiv remunerație variabilă CEO-ului, menținând interesul pentru stimularea performanței, dar și o anumită prudență în utilizarea acestui instrument.

Structura pachetului de remunerare variază considerabil: circa 40% dintre CEO au sub 25% componentă variabilă, ceea ce reflectă o preferință pentru stabilitate și predictibilitate.

Totodată, există companii unde remunerația variabilă are o pondere semnificativă sau chiar majoritară, depășind 50% din totalul compensației în circa o treime din cazuri. În unele situații, raportul dintre remunerația variabilă și cea fixă ajunge la niveluri foarte ridicate, evidențiind diferențe mari între strategiile de recompensare adoptate.

Sumar executiv

¹ BET este primul indice dezvoltat de BVB și reprezintă indicele de referință al pieței locale de capital. BET reflectă evoluția celor mai tranzacționate companii de pe piața reglementată a BVB, exclusiv societățile de investiții financiare (SIF-uri). Este un indice de preț ponderat cu capitalizarea free floatului, ponderea maximă a unui simbol fiind de 20%. Criteriul principal de selecție al societăților în indice este lichiditatea. Începând cu anul 2015, pentru selecție se aplică și criterii legate de transparența emitenților și calitatea raportărilor și a comunicării acestora cu investitorii. [BVB - Indici bursieri](#)

Comparativ cu anul precedent, se observă o diversificare a strategiilor de recompensare, cu o distribuție mai largă a ponderii remunerației variabile în totalul pachetului. Această varietate de abordări reflectă faptul că organizațiile își ajustează politicile de compensare în funcție de propriile priorități, contextul de piață și așteptările acționarilor, oscilând între accentul pe stabilitate și controlul costurilor și stimularea performanței printr-o componentă variabilă mai semnificativă.

Pentru funcția de CFO, remunerația fixă anuală a înregistrat o creștere față de anul anterior, cu o mediană de aproximativ 606.000 RON și o percentilă superioară care depășește 799.000 RON, ceea ce reflectă o apreciere semnificativă a rolului financiar la nivel de top management. Diferența de remunerație dintre CEO și CFO se menține, însă există tot mai multe cazuri în

care nivelul de compensație pentru CFO se apropie de cel al CEO-ului, reflectând importanța strategică a funcției financiare în contextul actual. Pe lângă creșterea remunerației fixe, analiza arată că remunerația variabilă continuă să joace un rol important în pachetul salarial al unui CFO, deși ponderea celor care beneficiază de astfel de stimulente a scăzut la 54% în 2024, față de 64% în anul anterior.

Structura și nivelul remunerației variabile diferă semnificativ între companii: în majoritatea cazurilor, această componentă nu depășește 50% din totalul compensației, însă există și exemple unde ponderea este mult mai ridicată. Această diversitate reflectă adaptarea politicilor de recompensare la contextul și strategia fiecărei organizații, precum și la importanța acordată performanței individuale în funcția financiară.

Salariu de bază/ remunerație fixă primit(ă) de CFO (RON/ BRUT)

	2024	2023
Mediana	606.000	584.391
Percentila inferioară	435.092	369.738
Percentila superioară	799.131	793.067
Medie	629.986	592.427
Minim	65.500	41.297
Maxim	1.974.896	1.863.535

Salariu de bază/ remunerație fixă primit de CFO raportat la Salariu de bază/ remunerație fixă primit de CEO

	2024	2023
Mediana	75%	74%
Percentila inferioară	57%	58%
Percentila superioară	84%	87%
Medie	82%	75%
Minim	31%	49%
Maxim	288%	133%

În ceea ce privește raportul dintre remunerația CFO și cea a CEO, datele din 2024 indică o ușoară tendință de apropiere între cele două funcții de top management. Raportul median a ajuns la 75%, iar media a crescut semnificativ față de anul anterior, ceea ce ar putea indica o recunoaștere sporită a importanței funcției financiare la nivel de top management, însă această evoluție poate fi influențată și de factori specifici fiecărei companii.

Totodată, dispersia valorilor a crescut, cu exemple în care remunerația CFO poate depăși chiar nivelul CEO-ului, subliniind adaptarea politicilor de remunerare la specificul fiecărei companii și la dinamica pieței. Această evoluție evidențiază flexibilitatea tot mai mare a strategiilor de compensare la nivel de top management și importanța unei abordări nuanțate în alinierea pachetelor de remunerare cu prioritățile organizaționale.

Remunerația celorlalți directori executivi, raportată la cea a CEO-ului și CFO-ului, indică o dispersie și extreme în scădere, cu o medie mai aproape de mediană față de perioada anterioară. În raportarea la CFO, medianele și mediile rămân apropiate, iar extremele se temperează; totuși, percentila superioară (75%) urcă la 108% în 2024, sugerând că un sfert dintre companii remunerează această categorie la un nivel apropiat sau chiar peste CFO. Per ansamblu, structura rămâne eterogenă, reflectând adaptarea politicilor de compensare la specificul organizațiilor și la strategiile de retenție ale managementului extins.

Remunerația fixă anuală primită de alți directori versus CEO și CFO

	Alți Directori vs. CEO		Alți Directori vs. CFO	
	2024	2023	2024	2023
Mediana	57%	54%	87%	86%
Percentila inferioară	39%	44%	69%	79%
Percentila superioară	78%	91%	108%	96%
Medie	60%	68%	89%	91%
Minim	2%	15%	47%	48%
Maxim	131%	269%	139%	187%

Remunerația conducătorilor neexecutivi

Analiza remunerației conducătorilor neexecutivi pentru anul 2024 evidențiază o tendință de creștere a indemnizațiilor fixe acordate membrilor Consiliilor de Administrație și Supraveghere. Indemnizațiile lunare acordate în 2024 variază între 41 RON și 115.683 RON, iar mediana a crescut la 15.623 RON, față de 12.000 RON în 2023.

De asemenea, atât media (23.369 RON), cât și percentila inferioară (8.293 RON) și percentila superioară (26.553 RON) au înregistrat majorări față de anul anterior. Această evoluție sugerează o ajustare a politicilor de remunerare

pentru a reflecta complexitatea și responsabilitățile tot mai mari asociate funcțiilor de supraveghere și control, precum și adaptarea la contextul specific fiecărei organizații.

Pentru anul 2024, Președintele Consiliului de Administrație continuă să beneficieze de o indemnizație fixă lunară semnificativ superioară față de ceilalți membri ai consiliului, cu valori centrale în creștere față de anul anterior și o concentrare a indemnizațiilor în intervalul 10.000–32.000 RON, reflectând responsabilitățile sporite și rolul strategic al acestei funcții în cadrul guvernantei corporative.

Indemnizația fixă lunară Membru CA/CS – (RON/ BRUT)

	2024	2023
Mediana	15.623	12.000
Percentila inferioară	8.293	5.931
Percentila superioară	26.553	18.947
Medie	23.369	17.909
Minim	41	41
Maxim	115.683	131.288

ESG

Subiectul ESG (Environmental, Social, and Governance) se consolidează ca un standard fundamental în evaluarea performanței corporative și în strategiile de dezvoltare sustenabilă. La nivel global, potrivit celui mai recent studiu KPMG CEO Outlook 2025, angajamentul liderilor față de obiectivele de sustenabilitate este în creștere, 61% dintre CEO declarând că sunt pe drumul cel bun pentru atingerea țintelor de net zero până în 2030, față de 51% în anul precedent.

Totodată, companiile se confruntă cu provocări semnificative, precum complexitatea decarbonizării lanțurilor de aprovizionare și lipsa competențelor necesare, în timp ce tehnologia – în special inteligența artificială – devine un instrument tot mai valoros pentru îmbunătățirea raportărilor și eficientizarea proceselor de sustenabilitate.

Presiunea reglementărilor și a investitorilor determină tot mai multe organizații să prioritizeze conformarea cu noile standarde de raportare ESG.

Pe piața locală, pentru companiile listate la Bursa de Valori București, integrarea criteriilor ESG în politicile de remunerare ale conducerii executive rămâne la un nivel incipient, doar 18 companii menționând astfel de aspecte în documentele publice.

De cele mai multe ori, referințele la ESG în datele publice sunt formulate la modul general, fără o structurare clară a indicatorilor în pachetele de compensație.

În acest context, se conturează o nevoie clară de abordări mai transparente și mai structurate, care să alinieze interesele managementului cu obiectivele de sustenabilitate și să contribuie la consolidarea încrederii investitorilor, precum și a reputației corporative pe termen lung.

Diversitate

Diversitatea la nivelul organelor de conducere a devenit o prioritate strategică pentru companiile listate, ca răspuns atât la presiunile sociale și de piață, cât și la noile cerințe legislative europene.

Directiva (UE) 2022/2381 stabilește că, până în 2026, companiile cotate să asigure un prag minim de reprezentare a genului subreprezentat – cel puțin 40% dintre membrii neexecutivi sau 33% din totalul membrilor consiliului.

Aceste reglementări urmăresc promovarea egalității de șanse, dar și stimularea performanței și a capacității de inovare, având la bază numeroase studii care evidențiază corelația pozitivă între diversitate și rezultatele de business.

În același timp, noua directivă europeană privind transparența salarială, ce va trebui implementată până în iunie 2026, introduce obligații suplimentare pentru identificarea și corectarea diferențelor de remunerare între femei și bărbați, consolidând astfel premisele unui mediu de afaceri mai echitabil și responsabil.

Cu toate acestea, datele pentru companiile listate la Bursa de Valori București arată că decalajul de gen la nivelul conducerii rămâne semnificativ.

În 2024, doar 21% dintre directorii executivi și membrii consiliilor de administrație sau supraveghere sunt femei, iar în cazul funcției de CEO ponderea este chiar mai redusă, la 13%. Structura pe categorii de conducători relevă următoarea situație:

CEO: 9 femei (13%) și 58 bărbați (87%) dintr-un total de 67 de directori executivi analizați;

CFO: 14 femei (52%) și 13 bărbați (48%) dintr-un total de 27 de directori financiari;

Alți directori executivi (excluzând CEO și CFO): 13 femei (16%) și 66 bărbați (84%) dintr-un total de 79 de directori;

Membri CA/CS: 72 femei (20.2%) și 284 bărbați (79.8%) dintr-un total de 356 de membri ai consiliilor de administrație sau supraveghere.

Datele evidențiază faptul că, deși există progrese punctuale, reprezentarea femeilor în funcțiile de conducere rămâne redusă, iar în unele categorii chiar s-a diminuat față de anul precedent.

03. Remunerația conducătorilor

EXECUTIVI

Studiul utilizează datele aferente exercițiului financiar încheiat la 31 decembrie 2024, raportate oficial în cursul anului 2025 de companiile incluse în eșantion și urmărește identificarea principalelor tendințe, convergențe și diferențe în practicile de remunerare, precum și conturarea modului în care este structurată și calibrată compensația la nivel de top management în contextul actual al pieței.

În cadrul analizei dedicate anului 2024, sunt considerate nivelurile și structurile pachetelor de compensații aferente funcțiilor de CEO, CFO și altor roluri executive, incluzând componentele fixe, variabile și, acolo unde este cazul, beneficiile.

Salariu de bază/ indemnizație fixă primită de CEO

În perioada analizată, salariul de bază/remunerația fixă anual(ă) maxim acordat unui CEO a continuat trendul ascendent observat în anii precedenți. Valoarea maximă a crescut de la 3.138.366 RON în 2023 la 3.434.981 RON în 2024, ceea ce reprezintă o majorare de aproximativ 9,5%.

Această evoluție, deși mai moderată comparativ cu saltul de 26% din perioada 2022–2023, reflectă menținerea unui mediu competitiv pe piața forței de muncă la nivel de top management, precum și preocuparea companiilor pentru atragerea și retenția liderilor performanți într-un context economic volatil.

Aceste ajustări metodologice au fost realizate pentru a asigura relevanța și comparabilitatea rezultatelor, eliminând valorile atipice care ar putea distorsiona interpretarea datelor. Analiza finală a fost realizată pe un eșantion de 65 de companii.

La polul opus, salariul minim a rămas constant la 48.000 RON, sugerând persistența unor politici de remunerare conservatoare sau a unor structuri organizaționale restrânse în anumite companii.

Pentru analiza salariului de bază (remunerației fixe) anual primit de CEO în 2024, eșantionul inițial a inclus 67 de companii. Au fost eliminate două cazuri: unul în care directorul general nu beneficiază de componentă fixă de remunerare, ci doar de compensație variabilă, și unul în care valoarea salariului de bază anual era semnificativ mai mare decât restul pieței, fiind aproape dublă față de următoarea valoare maximă raportată.

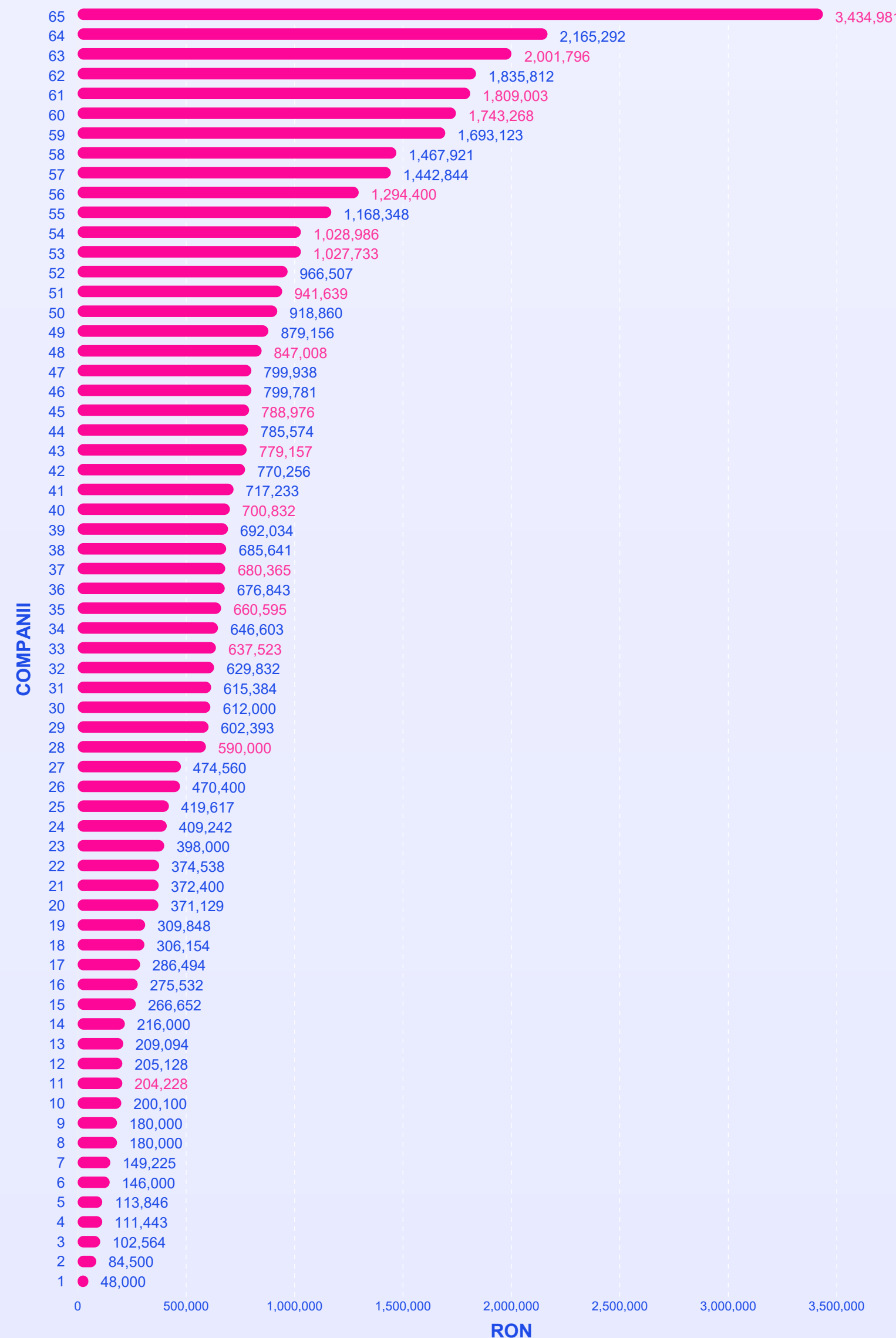
Salariu de bază/ remunerație fixă primit(ă) de CEO (RON/ BRUT)

	2024	2023
Mediana	637.523	611.111
Percentila inferioară	286.494	266.005
Percentila superioară	924.555	900.876
Medie	730.722	736.675
Minim	48.000	48.000
Maxim	3.434.981	3.138.366

Dispersia remunerațiilor rămâne ridicată, cu diferențe semnificative între companiile mari – în special cele din indicele BET – și restul pieței. Această polarizare indică existența unor strategii distincte de atragere și retenție a liderilor executivi, adaptate la dimensiunea și complexitatea fiecărei organizații. Graficul de mai jos oferă o perspectivă vizuală asupra acestor variații pentru perioada analizată.



Salariu de bază/remunerație fixă primit(ă) de CEO (valoare anuală, RON brut)



N=65

Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.

Analiza distribuției salariilor de bază anuale primite de CEO în 2024 evidențiază o dispersie semnificativă la nivelul întregii piețe, cu diferențe notabile între companiile din indicele BET și celelalte companii analizate. Pentru anul 2024, valoarea mediană a salariului de bază anual este de 637.523 RON, percentila inferioară (25%) se situează la 286.494 RON, iar percentila superioară (75%) la 924.555 RON. Media salariilor de bază anuale este de 730.722 RON, cu valori cuprinse între 48.000 RON și 3.434.981 RON.

Comparativ cu anul anterior, se observă o creștere a valorii medianei, a percentilei inferioare și a valorii maxime, în timp ce media și percentila superioară au rămas relativ stabile. Această evoluție poate reflecta un trend general de ajustare a pachetelor de remunerare pentru pozițiile de top management, influențat de dinamica pieței și de prioritățile organizațiilor în structurile de leadership.

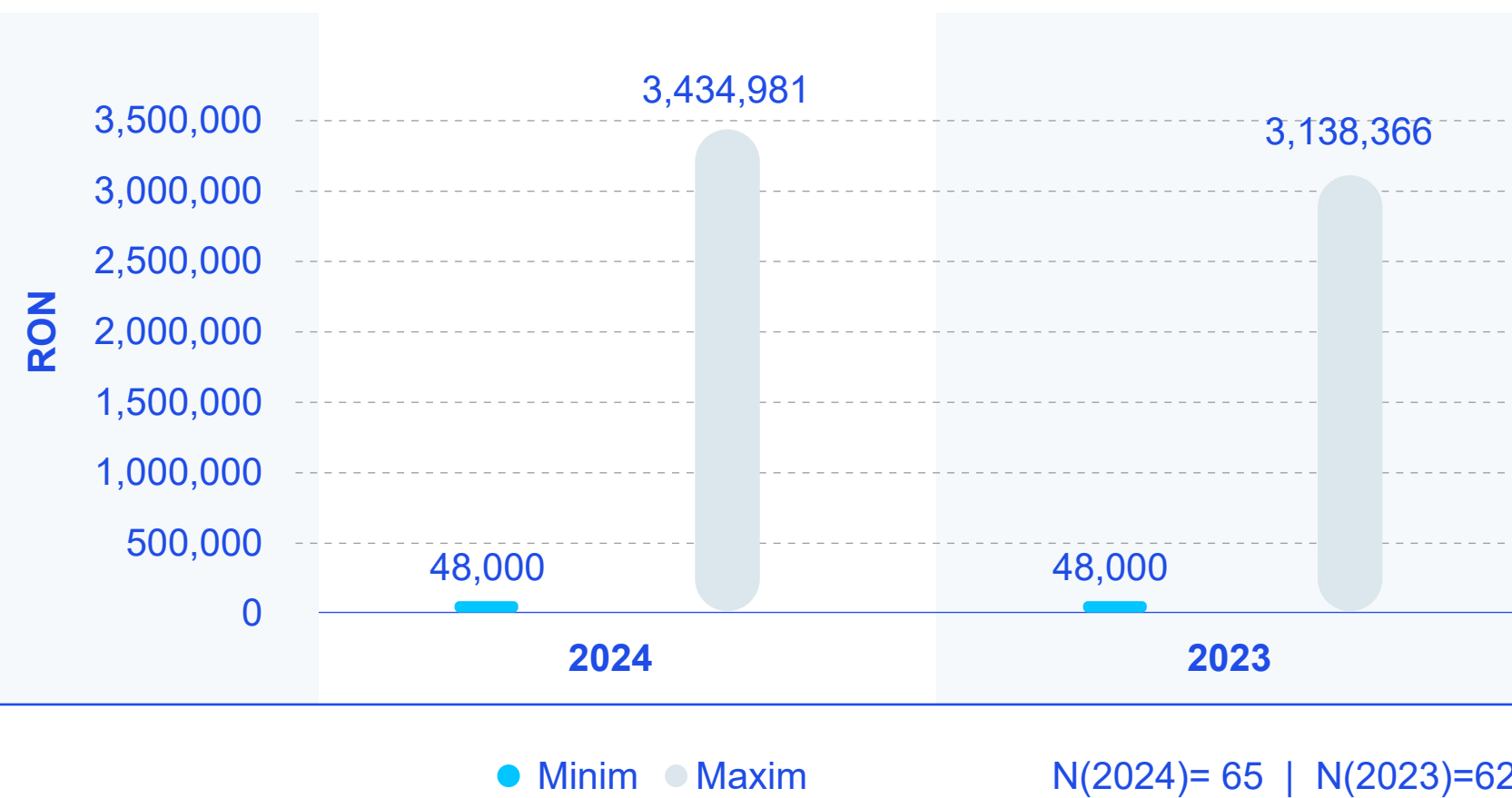
Companiile din indicele BET se regăsesc preponderent în intervalele superioare ale distribuției salariilor de bază pentru poziția de CEO. Dintre cele 17 companii BET analizate, 15 înregistrează valori peste mediană, iar 8 depășesc percentila 75, evidențiind o tendință consistentă de poziționare în zona superioară a pieței. Totuși, existența unor companii BET situate sub mediană indică faptul că, și în acest segment, strategiile de remunerare pot varia în funcție de contextul organizațional. În ansamblu, totalul remunerațiilor fixe acordate de companiile BET reprezintă aproximativ 41% din suma salariilor de bază plătite CEO-ilor la nivelul întregului eșantion analizat în 2024.

În ceea ce privește companiile non-BET, majoritatea se regăsesc sub valoarea mediană sau între percentila 25 și mediană, iar doar un număr redus depășește percentila 75. Această distribuție ar putea indica o mai mare variație

a nivelurilor de remunerare în afara segmentului BET, cu o tendință de concentrare în zona inferioară a intervalelor analizate. Totodată, se observă că, în cazul companiilor BET, există o tendință de poziționare în partea superioară a distribuției, deși nu se poate exclude existența unor excepții sau a unor factori suplimentari care influențează aceste rezultate.

Structura identificată reflectă faptul că, în 2024, companiile din indicele BET tind să acorde salarii de bază anuale mai ridicate pentru poziția de CEO comparativ cu restul pieței. Această diferențiere poate fi explicată prin factori precum dimensiunea organizațională, complexitatea operațională sau strategii distincte de compensare și retenție a managementului de top. Totodată, prezența unor companii BET sub mediană arată că există și excepții, ceea ce subliniază importanța unei analize nuanțate la nivel individual.

Salariu de bază/remunerație fixă (minim – maxim) CEO (valoare anuală)



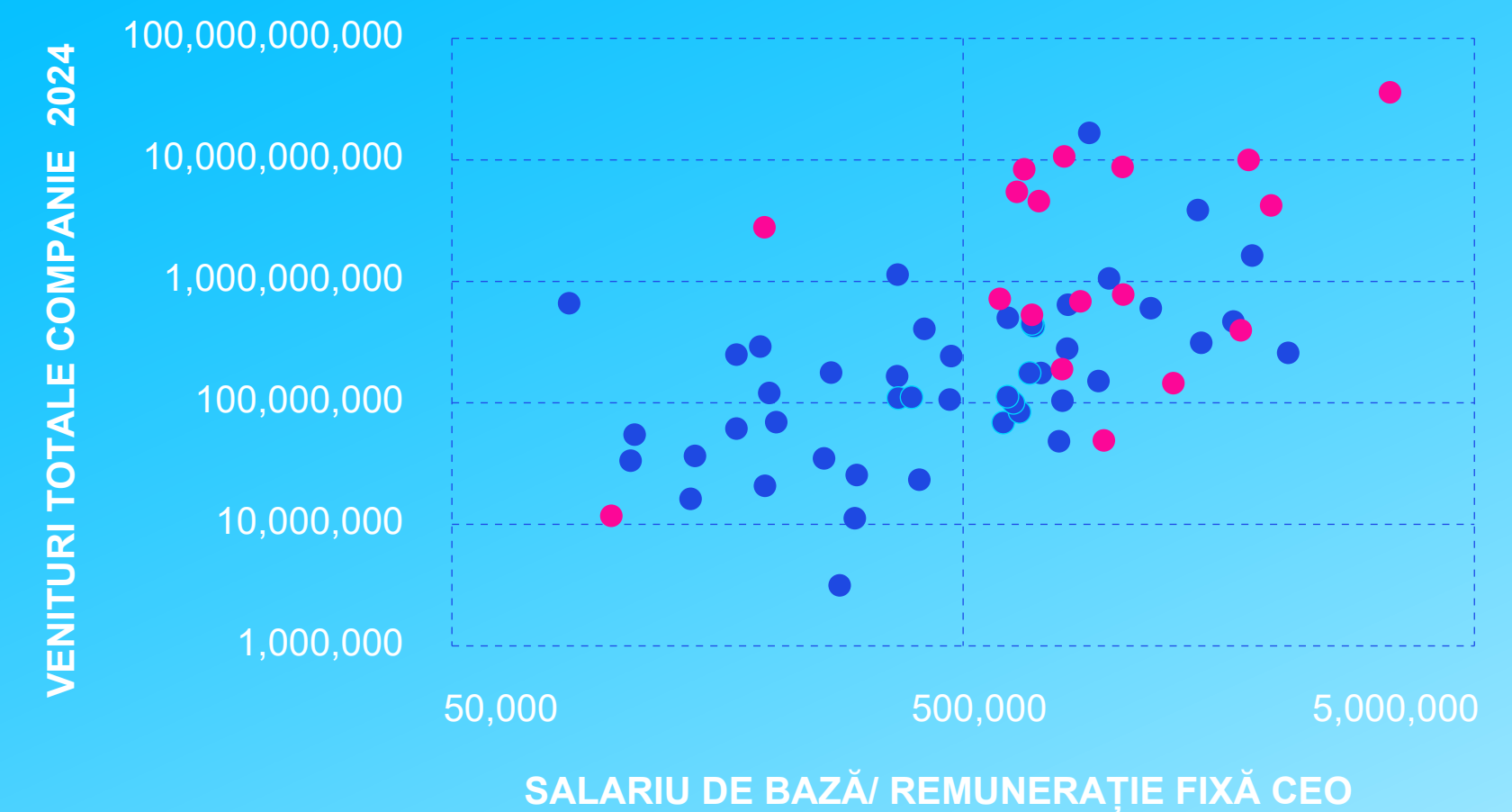
Analiza relației dintre salariul de bază anual primit de CEO și veniturile totale ale companiei pentru anul 2024 evidențiază o corelație pozitivă între cele două variabile. În general, companiile cu venituri totale mai mari tind să acorde salarii de bază anuale mai ridicate pentru poziția de CEO, ceea ce reflectă atât complexitatea crescută a managementului, cât și responsabilitățile asociate conducerii unor organizații de mari dimensiuni.

Totuși, această corelație nu este una perfectă, iar datele arată o dispersie semnificativă a nivelurilor de salarizare în raport cu veniturile totale. Există companii cu venituri foarte mari care acordă salarii de bază anuale / indemnizații fixe apropiate de mediană sau chiar sub aceasta, precum și companii cu venituri moderate care oferă salarii de bază peste media pieței. Acest fenomen poate fi explicat prin factori precum strategia de atragere și retenție a managementului, structura de guvernare sau specificul sectorului de activitate.

Este important de subliniat că, deși există o corelație generală între salariul de bază anual al CEO-ului și veniturile totale ale companiei, nu toate companiile urmează această tendință în mod uniform. Dispersia observată sugerează că politicile de salarizare sunt influențate de o serie de factori interni și externi, iar nivelul salariului de bază nu este determinat exclusiv de dimensiunea financiară a companiei.

Din perspectiva guvernării corporative, alinierea salariului de bază anual al CEO-ului cu dimensiunea și complexitatea companiei este esențială pentru asigurarea echității interne și pentru motivarea conducerii executive. O corelație clară între aceste variabile transmite un semnal pozitiv către acționari și investitori, sugerând că politicile de salarizare sunt fundamentate pe criterii obiective și adaptate la realitățile economice ale organizației. În același timp, dispersia observată în piață poate reprezenta atât o oportunitate, cât și un risc: pe de o parte, permite flexibilitate și adaptare la particularitățile fiecărei companii; pe de altă parte, poate genera percepții de inechitate sau lipsă de transparență dacă nu este susținută de o comunicare clară a criteriilor de remunerare.

Salariu de bază/remunerație fixă CEO (valoare anuală) vs. Venituri totale companie



N=65

- Companii care nu fac parte din BET
- Companii care fac parte din BET

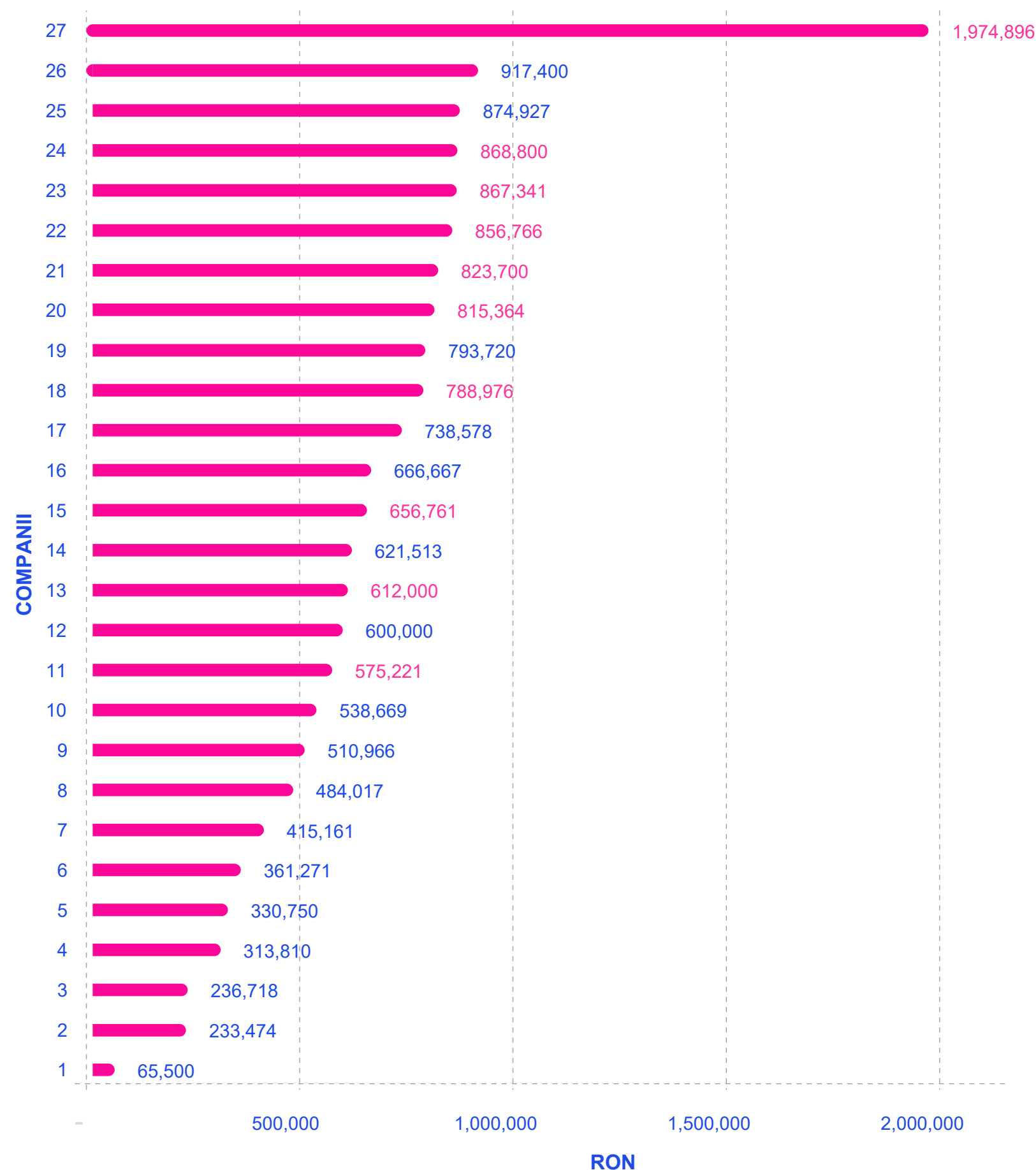
Salariu de bază / indemnizație fixă primită de CFO

În perioada analizată salariul de bază (remunerație fixă) anual maxim acordat unui CFO a continuat să crească, menținând trendul ascendent observat la nivelul funcțiilor de top management. Pentru 2024, valoarea maximă a ajuns la 1.974.896 RON, în timp ce salariul minim din eșantion este de 65.500 RON.

Aceste valori ilustrează diversitatea practicilor de salarizare pentru poziția de CFO la nivelul pieței, influențate de factori precum dimensiunea companiei, sectorul de activitate și structura organizațională.

Graficul de mai jos prezintă distribuția salariilor de bază (remunerațiilor fixe) anuale primite de CFO în companiile analizate conform rapoartelor de remunerare publicate în 2025 cu privire la remunerația din 2024.

Salariu de bază/remunerație fixă primit(ă) de CFO (valoare anuală, RON brut)



N=27

Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.

Analiza distribuției salariilor de bază (remunerațiilor fixe) anuale primite de CFO în 2024 evidențiază o dispersie notabilă la nivelul pieței. Pentru eșantionul analizat, mediana se situează la 606.000 RON, percentila inferioară (25%) la 435.092 RON, iar percentila superioară (75%) la 799.131 RON. Media este de 629.986 RON, cu valori cuprinse între 65.500 RON și 1.974.896 RON.

Companiile din indicele BET sunt preponderent concentrate în intervalele superioare ale distribuției, însă nu exclusiv. Dintre cele 10 companii BET analizate la acest indicator, 7 se situează peste valoarea mediană, iar doar 2 dintre acestea depășesc percentila 75. Totodată, există și companii BET care se regăsesc sub mediană, ceea ce arată existența unei diversități a politicilor de remunerare chiar și în cadrul acestui segment.

În ceea ce privește companiile non-BET, majoritatea se regăsesc sub valoarea mediană sau între percentila 25 și mediană, iar doar câteva depășesc percentila 75. Această distribuție ar putea indica o variație mai mare a nivelurilor de remunerare în afara segmentului BET, cu o tendință de concentrare în zona inferioară a intervalelor analizate.

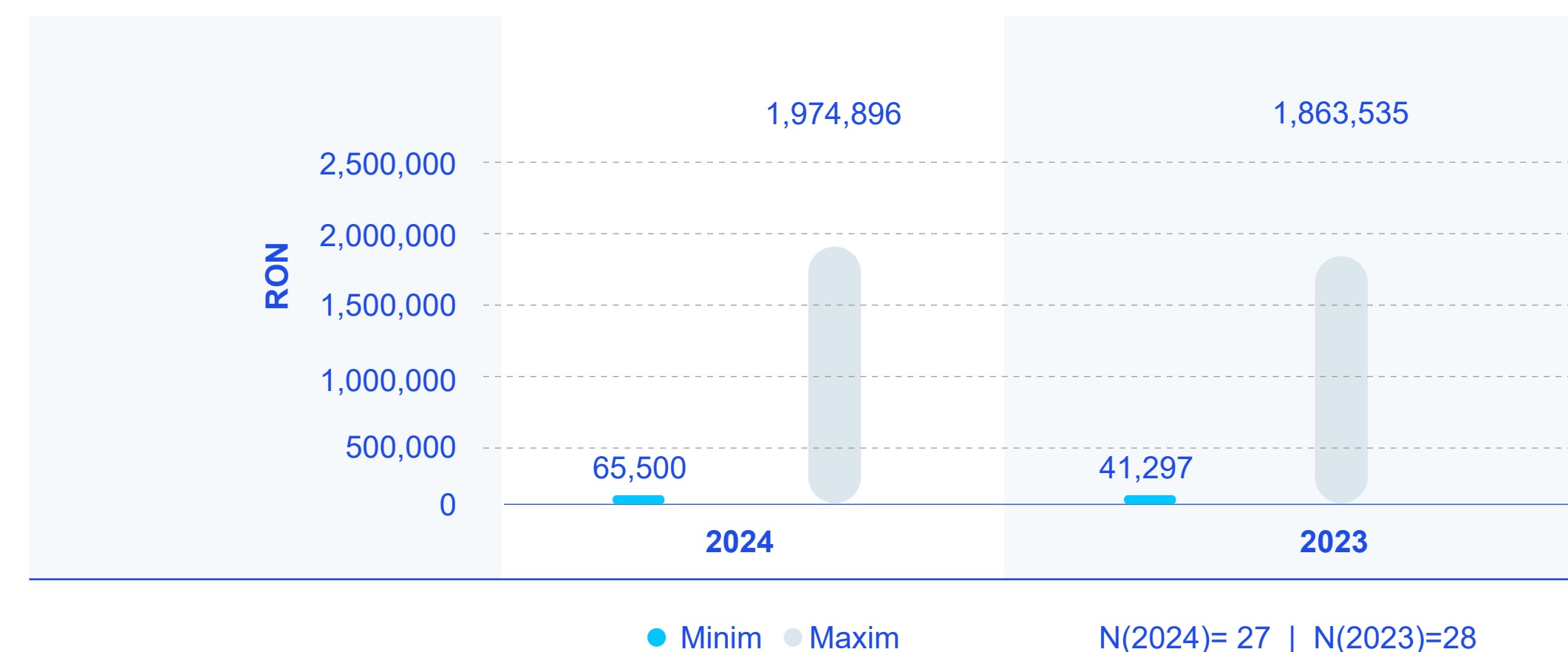
Similar cu situația întâlnită în cazul remunerației CEO, această structura sugerează că, în 2024, companiile din indicele BET tind să acorde salarii de bază (remunerații fixe) anuale mai ridicate pentru poziția de CFO comparativ cu restul pieței.

Această diferențiere poate fi influențată de factori precum dimensiunea organizațională, complexitatea operațională sau strategii

distincte de compensare și retenție a managementului financiar de top. Totodată, prezența unor companii BET sub mediană arată că există și excepții, ceea ce subliniază importanța unei analize nuanțate la nivel individual.

Comparativ cu anul anterior, atât valoarea maximă, cât și cea minimă a salariului de bază (remunerației fixe) anuale primite de CFO au înregistrat creșteri în 2024. Salariul maxim a crescut de la 1.863.535 RON la 1.974.896 RON, în timp ce nivelul minim a urcat de la 41.297 RON la 65.500 RON. Această evoluție poate indica o tendință de creștere a nivelului de salarizare pentru funcțiile de conducere financiară, atât la vârf, cât și la baza intervalului analizat.

Salariu de bază/remunerație fixă (minim – maxim) CFO (valoare anuală)



Analiza raportului dintre salariul de bază (remunerația fixă) anuală a CFO și veniturile totale ale companiei pentru 2024 evidențiază o variație semnificativă la nivelul pieței. În general, companiile cu venituri totale mai mari tind să acorde salarii de bază mai ridicate pentru poziția de CFO, însă această corelație nu este una strict liniară. Se observă atât companii cu venituri foarte mari care acordă salarii de bază apropiate de media pieței, cât și companii cu venituri moderate care oferă salarii de bază peste nivelul median.

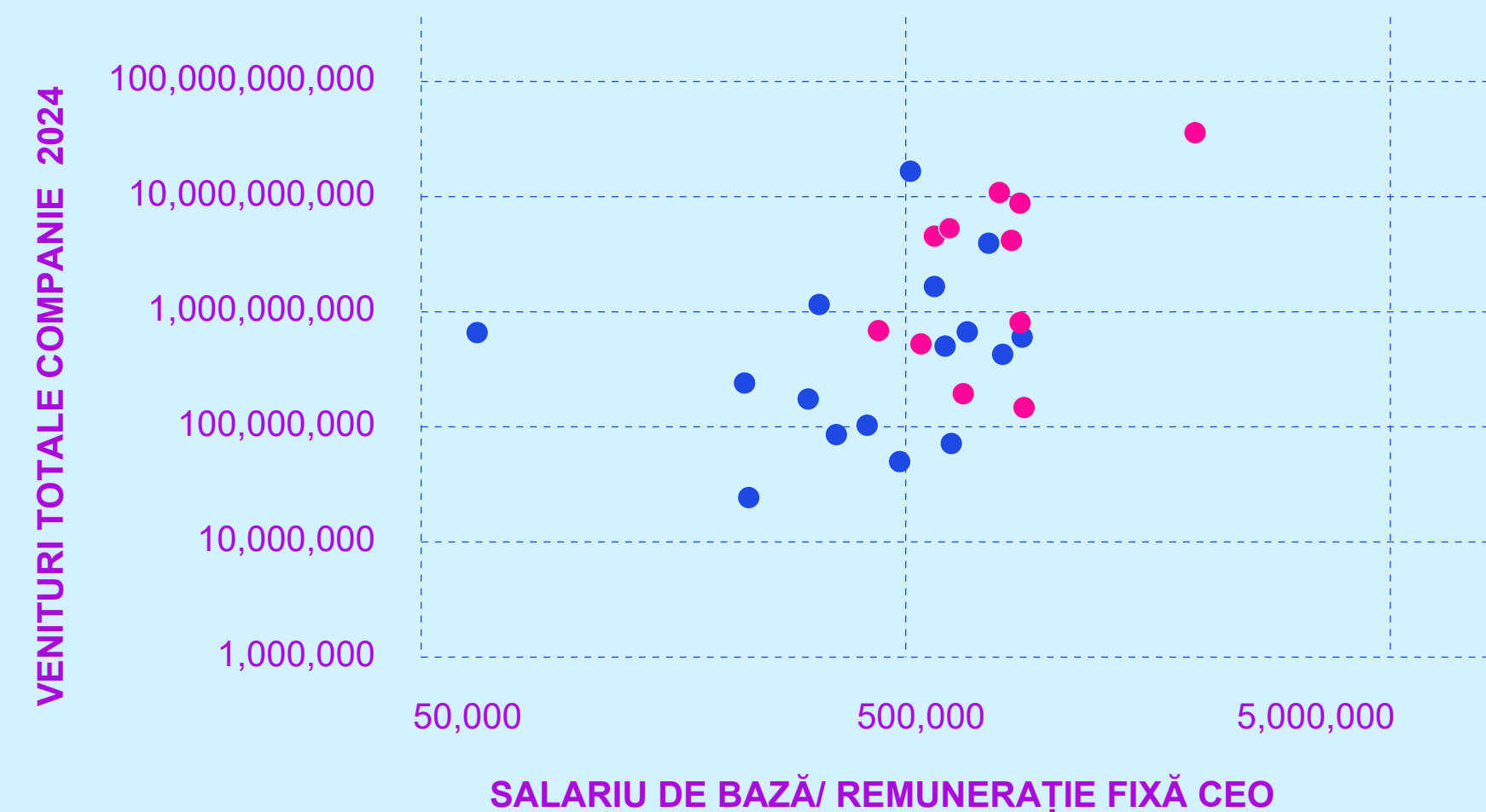
De asemenea, se observă că în segmentul companiilor din indicele BET, salariile de bază anuale ale CFO sunt, în general, mai ridicate decât în restul pieței, însă raportul cu veniturile totale este adesea mai mic decât în companiile non-BET, datorită dimensiunii mult mai mari a acestora.

Pe de altă parte, în companiile cu venituri moderate, salariul de bază al CFO-ului poate reprezenta un procent semnificativ din cifra de afaceri, evidențiind rolul central al funcției financiare în aceste organizații.

În concluzie, deși există o corelație generală între salariul de bază (remunerația fixă) anuală a CFO-ului și veniturile totale ale companiei, structura pieței prezintă o variabilitate semnificativă, ce poate fi determinată de factori precum strategia de compensare, specificul sectorului, structura acționariatului și contextul concurențial.

Această diversitate subliniază importanța unei analize nuanțate a practicilor de salarizare, adaptate la obiectivele și particularitățile fiecărei organizații.

Salariu de bază/ remunerație fixă CFO (valoare anuală) vs. Venituri totale companie



N=27

- Companii care nu fac parte din BET
- Companii care fac parte din BET

Analiza raportului dintre salariul de bază (remunerația fixă) al CFO și cel al CEO – calculat ca procent din salariul CEO – pentru companiile analizate în 2024 evidențiază o diversitate semnificativă a practicilor de remunerare la nivel de top management. Distribuția companiilor pe intervale de raport arată că nu există un model unic de aliniere între cele două funcții, ci mai degrabă o adaptare la specificul fiecărei organizații.

Astfel, 4 companii se încadrează în intervalul [31%–50%], unde salariul de bază al CFO-ului reprezintă mai puțin de jumătate din cel al CEO-ului. Această diferențiere pronunțată poate reflecta o structură ierarhică tradițională sau o concentrare a responsabilităților strategice la nivelul conducerii executive.

Un număr de 10 companii se regăsesc în intervalul [51%–75%], unde salariul de bază al CFO-ului reprezintă între jumătate și trei sferturi din cel al CEO-ului. Acest model

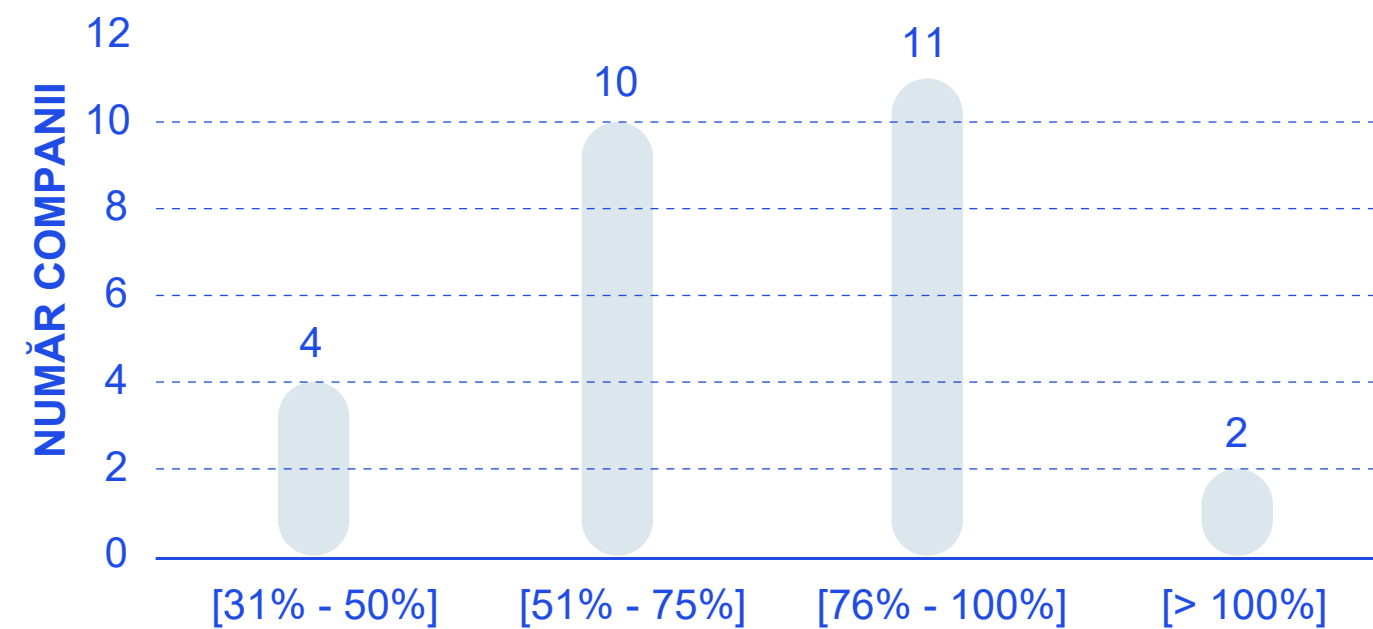
sugerează o diferențiere moderată, dar menținută, între cele două poziții de top management.

11 companii se situează în intervalul [76%–100%], ceea ce indică o apropiere semnificativă a nivelului de salarizare între CFO și CEO. În aceste cazuri, funcția financiară beneficiază de o recunoaștere crescută în structura organizațională, iar diferența de remunerare față de CEO este redusă sau chiar inexistentă.

Există și 2 companii în care salariul de bază al CFO-ului depășește nivelul celui al CEO-ului, raportul fiind peste 100%. În aceste cazuri, diferența se explică prin valoarea mai ridicată a remunerației variabile și a beneficiilor acordate CFO-ului, care au depășit nivelurile CEO-ului în perioada analizată.

Această structură evidențiază faptul că, în timp ce în majoritatea companiilor diferența dintre salariul de bază al CEO-ului și cel al CFO-ului se menține, există și exemple de apropiere sau chiar inversare a raportului. Dispersia valorilor subliniază lipsa unui model standard la nivel de piață și sugerează că raportarea între cele două funcții de top management este influențată de factori precum dimensiunea organizației, sectorul de activitate, strategia de guvernare, politica de remunerare sau contextul economic specific fiecărei companii.

Salariu de bază/Remunerație fixă anual(ă) CFO vs. Salariu de bază/Remunerație fixă anual(ă) CEO



Analiza raportului dintre salariul de bază al CFO și cel al CEO pentru 2024 arată o ușoară creștere a gradului de apropiere între cele două funcții de top management, raportul median ajungând la 75% (față de 74% în 2023). Media raportului a crescut semnificativ, de la 75% la 82%, ceea ce sugerează că, în tot mai multe companii, diferența de remunerație dintre CFO și CEO se reduce.

De altfel, intervalul valorilor raportului s-a lărgit considerabil, cu exemple în care remunerația CFO poate depăși chiar nivelul CEO-ului (valoare maximă de 288% în 2024, față de 133% în 2023).

Salariu de bază/ indemnizație fixă primit de CFO raportat la Salariu de bază/ indemnizație fixă primit de CEO

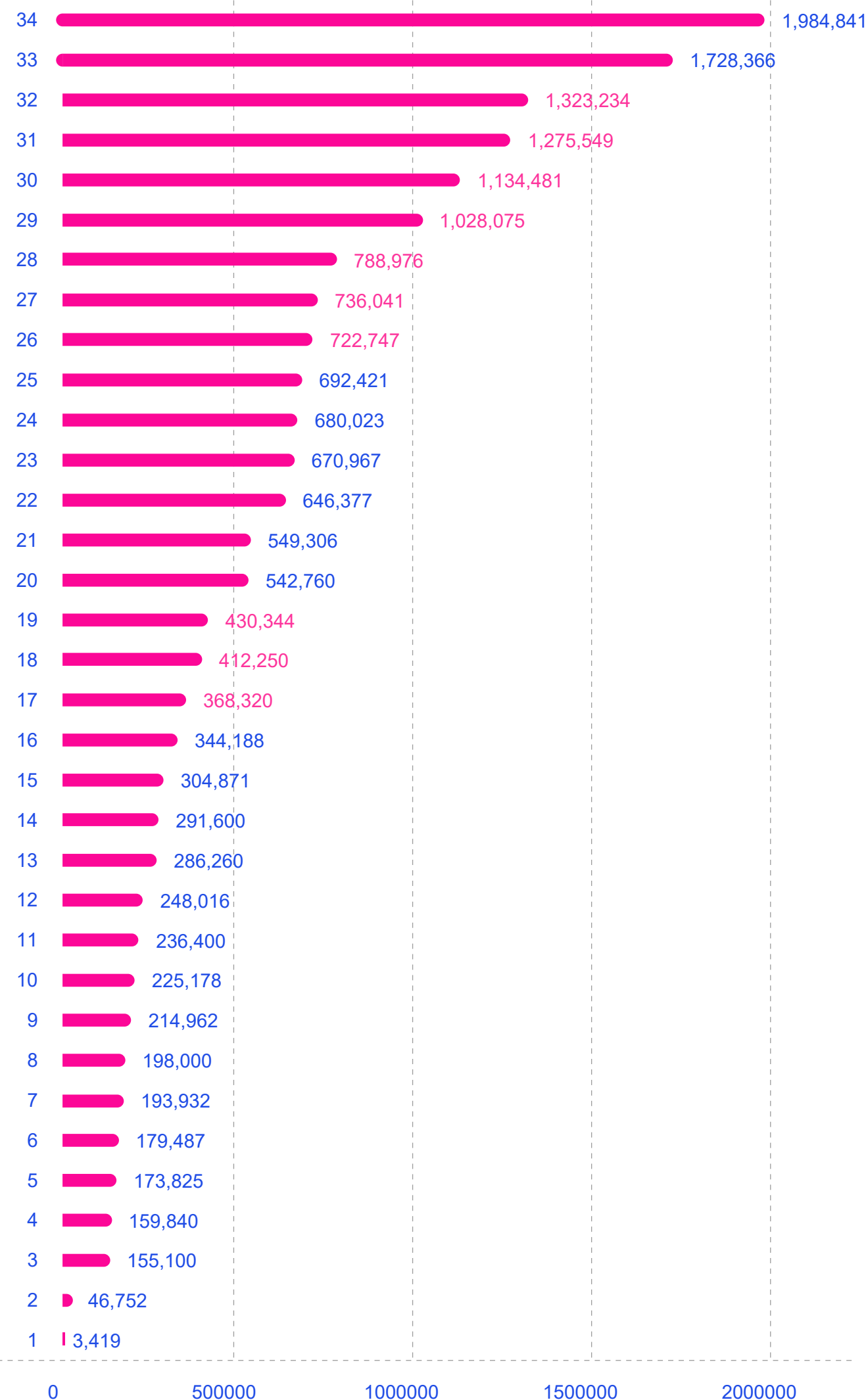
	2024	2023
Mediana	75%	74%
Percentila inferioară	57%	58%
Percentila superioară	84%	87%
Medie	82%	75%
Minim	31%	49%
Maxim	288%	133%

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

Media salariului de bază (remunerației fixe) anuale pentru ceilalți directori executivi, calculată la nivel de companie pentru 2024, variază semnificativ între organizațiile analizate.

Valorile se situează între 3.419 RON și 1.984.841 RON. Mediana este de 390.285 RON, percentila inferioară (25%) este de 217.516 RON, iar percentila superioară (75%) de 715.166 RON. Media generală pentru această categorie de directori este de 524.185 RON.

Media salariului de bază anual/ remunerației fixe anuale obținute de alți Directori, per companie (RON brut)



N=34

Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.

Analiza distribuției arată că, pentru o parte semnificativă a companiilor, media salariului de bază (remunerației fixe) anuale acordate celorlalți directori executivi se situează în zona inferioară a intervalelor analizate. Doar un număr limitat de companii, în special din segmentul BET, se poziționează peste percentila superioară (75%), ceea ce poate sugera existența unor politici de remunerare mai competitive pentru această categorie de directori în aceste companii.

Companiile din indicele BET sunt reprezentate preponderent în jumătatea superioară a clasamentului, însă există și excepții, ceea ce indică o diversitate a practicilor de salarizare chiar și în cadrul acestui segment. În contrast, majoritatea companiilor non-BET se regăsesc sub mediană sau între percentila 25 și mediană, cu doar câteva exemple care depășesc percentila 75.

Această structură sugerează că, în 2024, nivelurile de salarizare pentru ceilalți directori executivi sunt eterogene la nivel de piață, cu o tendință de concentrare a valorilor ridicate în companiile mari sau cu vizibilitate ridicată. Diversitatea politicilor de remunerare pot reflecta atât diferențele de dimensiune și complexitate organizațională, cât și strategii distincte de atragere și retenție a managementului superior.

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.

Remunerația fixă anuală primită de alți directori vs. CEO și CFO

	Alți Directori vs. CEO		Alți Directori vs. CFO	
	2024	2023	2024	2023
Mediana	57%	54%	87%	86%
Percentila inferioară	39%	44%	69%	79%
Percentila superioară	78%	91%	108%	96%
Medie	60%	68%	89%	91%
Minim	2%	15%	47%	48%
Maxim	131%	269%	139%	187%

Aceste date arată că, în medie, ceilalți directori executivi primesc o remunerație fixă anuală semnificativ mai mică decât CEO-ul, dar apropiată de cea a CFO-ului. De asemenea, se observă o ușoară scădere a mediilor și a valorilor extreme față de anul anterior, ceea ce poate sugera o tendință de aliniere sau uniformizare a politicilor de remunerare pentru această categorie de directori.

Totodată, dispersia valorilor indică faptul că există în continuare diferențe semnificative între companii în ceea ce privește structura de salarizare la nivelul conducerii executive extinse.

Concluzii privind analiza remunerației fixe anuale a conducătorilor executivi

Analiza remunerației fixe anuale la nivel de top management evidențiază menținerea diferențelor semnificative între companii.

Pentru CEO, trendul ascendent al valorii maxime s-a menținut, iar companiile din indicele BET continuă să domine intervalele superioare, deși există și excepții sub mediană, ceea ce confirmă lipsa unui model unic.

În cazul CFO-ului, valorile maxime și minime cresc în raport cu CEO-ul, iar raportul dintre aceste funcții rămâne variabil, reflectând flexibilitatea strategiilor de compensare.

Pentru ceilalți directori executivi, media remunerației fixe anuale rămâne sub nivelul CEO-ului și CFO-ului, însă diferențele se reduc în anumite companii. În 2024, mediana raportului față de CEO este 57% (ușoară creștere), iar față de CFO 87% (stabilă), cu dispersie mai mică față de CEO, dar mai mare față de CFO în zona centrală, ceea ce indică o eterogenitate accentuată în partea superioară (P75 = 108%).

În ansamblu, datele pentru 2024 confirmă faptul că piața remunerației fixe la nivel de directori executivi rămâne polarizată, cu o concentrare a valorilor ridicate în companiile mari sau cu vizibilitate ridicată, dar și cu o diversitate de abordări și strategii de compensare.

Această realitate subliniază importanța monitorizării continue a practicilor de remunerare și a unei analize nuanțate, adaptate la specificul fiecărei companii și la evoluția contextului economic.

Remunerația variabilă primită de Directorii Executivi

În 2024, din cele 67 de companii analizate, 35 au acordat efectiv remunerație variabilă conducătorilor executivi. Aceste sume, plătite fie în numerar, fie sub formă de acțiuni sau alte beneficii, reflectă aplicarea concretă a politicilor de stimulare a performanței la nivel de top management.

Analiza a avut în vedere doar remunerațiile variabile efectiv primite de executivi în cursul acestui an, indiferent de perioada la care se referă performanța recompensată.

Modul de raportare a remunerației variabile continuă să varieze semnificativ între companii. În rapoartele publicate anul acesta, unele companii au prezentat sumele efectiv plătite în 2024, chiar dacă acestea recompensează performanța din 2023 sau din ani anteriori. Alte companii au raportat sumele aferente performanței din 2023,

dar plătite în 2024. De asemenea, există diferențe în modul de exprimare a valorii acțiunilor acordate: unele companii au indicat valoarea cash, în timp ce altele au menționat doar numărul de acțiuni transferate.

Sub aceeași categorie de remunerație variabilă, companiile includ 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. Pentru a asigura comparabilitatea datelor, analiza a avut în vedere exclusiv sumele efectiv primite de conducătorii executivi în 2024, fie în numerar, fie ca valoare a acțiunilor transferate în cursul acestui an.

Remunerația variabilă rămâne un element central în structura pachetelor de compensare ale executivilor din companiile listate, fiind principalul mecanism de stimulare a performanței individuale și de aliniere a intereselor managementului cu obiectivele strategice și financiare ale companiei.

Corelarea unei părți semnificative a compensației cu atingerea unor indicatori de performanță specifici și cu realizarea de rezultate măsurabile contribuie la creșterea sustenabilă și la îmbunătățirea rezultatelor organizației pe termen lung.

În ceea ce privește limitele impuse pentru componenta variabilă, abordările diferă semnificativ între companii. Cele mai frecvente limite vizează raportarea componentei variabile la remunerația fixă anuală, la indemnizațiile lunare sau la alte repere financiare relevante. Tabelul de mai jos sintetizează principalele intervale și praguri regăsite în politicile de remunerare ale companiilor care au publicat astfel de informații:

Număr companii	Explicații
12	Componenta variabilă nu poate depăși 100% din remunerația fixă anuală
4	Componenta variabilă poate reprezenta între 20% și 100% din remunerația totală/fixă
1	Componenta variabilă poate reprezenta între 0% și 45% din remunerația fixă anuală/salariul de bază
1	Componenta variabilă poate reprezenta între 0% și 500% din remunerația fixă anuală/salariul de bază
5	Componenta variabilă exprimată în indemnizații lunare (ex: maximum 12, 24 sau între 6 și 12 indemnizații/an)
2	Componenta variabilă poate fi maximum 2,4x sau 2,5x indemnizația fixă anuală
1	Componenta variabilă poate fi maximum 6x media pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar
1	Componenta variabilă reprezintă între 27% și 59% din remunerația totală
1	Componenta variabilă poate fi maximum 33% din indemnizația anuală fixă
1	Componenta variabilă poate fi 20% din total, opțională, legată de obiective individuale și de business

Stabilirea unor limite pentru componenta variabilă a remunerației reflectă preocuparea companiilor pentru claritate și predictibilitate în politicile de compensare. Diversitatea soluțiilor adoptate arată că organizațiile își adaptează practicile la specificul activității, la structura de guvernanta și la obiectivele de performanță urmărite.

În același timp, transparența acestor politici contribuie la o mai bună înțelegere a modului în care este stimulată performanța managementului și la asigurarea unui cadru de remunerare echilibrat.

Importanța stabilirii unor astfel de limite constă în faptul că ele ajută la menținerea unui echilibru între recompensarea adecvată a performanței și gestionarea riscurilor financiare pentru companie. Prin definirea unor praguri clare, companiile pot preveni acordarea unor remunerații excesive, pot asigura sustenabilitatea recompensării pe termen lung și pot răspunde mai bine așteptărilor acționarilor și ale altor părți interesate.

De asemenea, aceste limite contribuie la crearea unui cadru de lucru previzibil pentru management, oferind totodată flexibilitate pentru adaptarea la evoluțiile pieței și la schimbările în strategia organizațională.

Remunerația variabilă primită de CEO

Remunerația variabilă a CEO-ului continuă să fie un element prezent în politicile de compensare ale companiilor listate, fără a reprezenta însă o regulă generalizată la nivelul întregii piețe. În 2024, din cele 67 de companii analizate, 33 au acordat efectiv remunerație variabilă CEO-ului, ceea ce arată o menținere a interesului pentru stimularea performanței, dar și o abordare prudentă în ceea ce privește utilizarea acestui instrument.

Structura remunerației primite de CEO variază semnificativ între companii. Aproximativ 40% dintre CEO au o componentă variabilă sub 25% din totalul remunerației, ceea ce sugerează o preferință pentru stabilitate și predictibilitate. Pe de altă parte, există companii unde remunerația variabilă are o pondere semnificativă sau chiar majoritară, depășind 50% din totalul compensației în aproximativ o treime din cazuri.

În unele situații, raportul dintre remunerația variabilă și cea fixă ajunge la valori foarte ridicate, de peste 200% sau chiar 900%, ceea ce evidențiază diferențe mari între strategiile de recompensare adoptate. În același timp, trebuie avut în vedere faptul că analiza a vizat remunerația variabilă efectiv acordată. Prin urmare, pot exista situații în care anumite planuri bazate pe acțiuni au ajuns la maturitate în anul analizat, ceea ce a influențat semnificativ nivelul total al remunerației acordate.

Remunerația variabilă primită de CEO

Comparativ cu anul precedent, se remarcă o diversificare a strategiilor de recompensare, cu o distribuție mai largă a ponderii remunerației variabile în totalul pachetului. Dacă în trecut majoritatea companiilor optau pentru o structură relativ echilibrată, în prezent se observă atât abordări prudente, cât și exemple de politici mai flexibile sau orientate spre stimulente variabile, adaptate la contextul și obiectivele fiecărei organizații.

Faptul că ponderea remunerației variabile diferă semnificativ de la o companie la alta sugerează că organizațiile își ajustează politicile de compensare în funcție de propriile priorități și de contextul în care operează.

Pentru multe companii, menținerea unei componente fixe ridicate rămâne o alegere importantă, reflectând preocuparea pentru stabilitate și predictibilitate în gestionarea costurilor la nivel de top management.

În același timp, acolo unde componenta variabilă are o pondere mai mare, se poate observa o orientare mai accentuată spre stimularea performanței și recompensarea rezultatelor deosebite.

Compania	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
1	99%	1%	1%
2	99%	1%	1%
3	97%	3%	3%
4	91%	9%	10%
5	88%	12%	14%
6	87%	13%	15%
7	84%	16%	20%
8	84%	16%	20%
9	83%	17%	20%
10	80%	20%	25%
11	80%	20%	25%
12	78%	22%	27%
13	76%	24%	31%
14	75%	25%	33%
15	74%	26%	35%
16	69%	31%	44%
17	62%	38%	62%
18	59%	41%	68%
19	57%	43%	77%
20	54%	46%	84%
21	43%	57%	130%
22	42%	58%	140%
23	39%	61%	157%
24	35%	65%	183%
25	35%	65%	185%
26	35%	65%	188%
27	34%	66%	194%
28	33%	67%	199%
29	30%	70%	236%
30	29%	71%	250%
31	22%	78%	351%
32	10%	90%	900%
33	0%	100%	N/a

Această varietate de abordări reflectă faptul că fiecare companie își adaptează structura pachetului de remunerare la propriile obiective, la contextul de piață și la așteptările acționarilor. În funcție de strategia adoptată, companiile pot pune accent fie pe stabilitate și controlul costurilor, fie pe stimularea performanței printr-o componentă variabilă mai semnificativă.

Pe termen lung, această flexibilitate poate contribui la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate, adaptabilitate și orientare spre rezultate.

Remunerația variabilă primită de CFO

Din analiza realizată asupra celor 28 de CFO, se observă că doar 15 dintre aceștia beneficiază de o componentă variabilă a remunerației, ceea ce reprezintă 54% din total.

Această pondere marchează o scădere față de anul anterior, când 64% dintre CFO analizați primeau astfel de beneficii. Scăderea poate fi pusă pe seama unui context economic mai prudent sau a unei reevaluări a politicilor de recompensare la nivel de organizație, pe fondul unor priorități de business diferite sau a unei dorințe de a asigura o mai mare stabilitate financiară pentru pozițiile de top management.

Structura pachetelor salariale rămâne însă relativ constantă în ceea ce privește raportul dintre componenta fixă și cea variabilă. În aproape toate cazurile, remunerația variabilă nu depășește 50% din totalul remunerației, excepție făcând doar două companii unde această pondere este semnificativ mai mare.

Aceasta sugerează că, deși există dorința de a stimula performanța prin bonusuri sau alte forme de recompensă variabilă, majoritatea companiilor preferă să mențină un echilibru între stabilitate și motivație suplimentară.

Analizând raportul dintre remunerația variabilă și cea fixă, se remarcă o variație semnificativă, cu procente cuprinse între 2% și 199%. Această dispersie largă reflectă diferențe notabile în politicile de recompensare adoptate de companii. Unele organizații optează pentru stimulente modeste, menite să asigure o motivație suplimentară fără a dezechilibra pachetul salarial, în timp ce altele oferă pachete substanțiale de bonusuri, posibil acolo unde performanța individuală are un impact direct asupra rezultatelor financiare.

Diversitatea acestor abordări evidențiază faptul că remunerația variabilă rămâne un instrument important pentru motivarea și alinierea intereselor CFO-ului cu obiectivele organizației.

Totodată, structura pachetelor salariale reflectă o adaptare la contextul specific al fiecărei companii și la strategia proprie de resurse umane. În concluzie, deși ponderea celor în rol de CFO care primesc remunerație variabilă a scăzut față de anul anterior, această componentă continuă să joace un rol relevant în piața muncii și în strategiile de retenție și motivare a managementului de top.

Remunerația variabilă primită de CFO

Compania	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
1	88%	12%	13%
2	84%	16%	20%
3	33%	67%	199%
4	58%	42%	71%
5	64%	36%	56%
6	51%	49%	95%
7	50%	50%	100%
8	72%	28%	38%
9	44%	56%	125%
10	89%	11%	12%
11	98%	2%	2%
12	83%	17%	21%
13	57%	43%	75%
14	70%	30%	43%
15	84%	16%	19%

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

Structura remunerației pentru directori, alții decât CEO și CFO, relevă o paletă largă de practici de recompensare la nivel organizațional. Analiza datelor arată că, pentru majoritatea acestor directori, remunerația fixă domină pachetul salarial, cu ponderi situate între 60% și 90%.

Totuși, componenta variabilă rămâne prezentă și semnificativă pentru unele companii, oscilând în general între 10% și 40% din totalul remunerației. Acest echilibru între fix și variabil sugerează că organizațiile caută să ofere atât stabilitate, cât și stimulente pentru atingerea obiectivelor de performanță.

Un aspect de menționat este existența unor cazuri extreme, unde remunerația variabilă depășește cu mult componenta fixă. Pentru un număr restrâns de directori, ponderea variabilului ajunge la sau chiar depășește 100% din salariul de bază, iar în trei situații, întreaga remunerație

este de natură variabilă. Aceste exemple pot indica roluri cu o componentă puternic orientată spre rezultate, cum ar fi pozițiile de vânzări, dezvoltare de business sau management de proiecte, unde recompensarea depinde aproape exclusiv de performanță. Alternativ, astfel de structuri pot reflecta situații în care remunerația este legată strict de realizarea unor obiective sau proiecte punctuale.

Dispersia mare a raportului dintre remunerația variabilă și cea fixă (de la 3% la peste 200%) evidențiază lipsa unei standardizări la nivel de piață pentru această categorie de directori.

Această flexibilitate permite companiilor să adapteze pachetele salariale în funcție de specificul fiecărui post, de nivelul de responsabilitate, de impactul asupra rezultatelor organizației și de strategia de retenție a talentelor. În același timp, această variație poate ridica

Întrebări privind echitatea internă și transparența politicilor de recompensare.

Din perspectivă managerială, o componentă variabilă ridicată poate funcționa ca un puternic factor de motivare, aliniind interesele directorilor cu cele ale companiei și stimulând performanța individuală. Pe de altă parte, o astfel de structură poate genera incertitudine financiară și presiune suplimentară asupra angajaților, în special în perioade de volatilitate economică sau când obiectivele stabilite sunt dificil de atins.

În concluzie, analiza remunerației pentru directori, alții decât CEO și CFO, scoate în evidență o abordare extrem de diversificată a politicilor de recompensare.

Această diversitate reflectă atât nevoia de flexibilitate în atragerea și motivarea talentelor, cât și adaptarea la specificul fiecărui rol și la dinamica pieței. Pentru companii, provocarea rămâne găsirea unui echilibru optim între stabilitate și stimulente, astfel încât să asigure atât performanța, cât și retenția pe termen lung a managementului de nivel înalt.

Remunerația variabilă primită de alți directori, cu excepția CEO și CFO

Alți Directori, cu excepția CEO și CFO	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
Director 1	81%	19%	24%
Director 2	80%	20%	25%
Director 3	91%	9%	10%
Director 4	69%	31%	46%
Director 5	87%	13%	15%
Director 6	80%	20%	25%
Director 7	78%	22%	28%
Director 8	33%	67%	199%
Director 9	33%	67%	199%
Director 10	33%	67%	199%
Director 11	70%	30%	42%
Director 12	59%	41%	69%
Director 13	59%	41%	70%
Director 14	0%	100%	100%
Director 15	0%	100%	100%
Director 16	45%	55%	121%
Director 17	72%	28%	38%
Director 18	76%	24%	31%
Director 19	46%	54%	119%

Remunerația variabilă primită de alți directori, cu excepția CEO și CFO

Alți Directori, cu excepția CEO și CFO	Remunerație fixă din total remunerație	Remunerație variabilă din total remunerație	Remunerație variabilă din remunerație fixă
Director 20	0%	100%	100%
Director 21	33%	67%	205%
Director 22	90%	10%	12%
Director 23	63%	37%	59%
Director 24	70%	30%	44%
Director 25	98%	2%	3%
Director 26	43%	57%	130%
Director 27	46%	54%	117%
Director 28	58%	42%	72%
Director 29	64%	36%	57%
Director 30	45%	55%	124%
Director 31	75%	25%	34%
Director 32	53%	47%	89%
Director 33	51%	49%	96%
Director 34	59%	41%	69%
Director 35	91%	9%	10%
Director 36	86%	14%	17%
Director 37	91%	9%	10%

Concluzii privind analiza remunerației variabile

Structura remunerației variabile pentru directorii executivi în 2024 evidențiază diferențe semnificative în modul de acordare și raportare a acestor componente salariale la nivelul companiilor analizate. Deși procentul directorilor executivi care au primit efectiv remunerație variabilă a înregistrat o ușoară scădere față de anul precedent, această componentă rămâne o parte importantă a pachetelor de remunerare.

Pondere remunerației variabile în totalul compensației variază considerabil, de la niveluri reduse, unde bonusurile reprezintă doar un supliment la salariul de bază, până la situații în care această componentă depășește remunerația

fixă. Aceste diferențe reflectă faptul că fiecare companie își adaptează politicile de remunerare în funcție de obiectivele de performanță, strategia de retenție și specificul fiecărui rol executiv.

Instrumentele utilizate pentru acordarea remunerației variabile sunt diverse, incluzând bonusuri anuale în numerar, acțiuni, opțiuni pe acțiuni sau alte forme de recompensare pe termen lung.

De asemenea, multe companii stabilesc limite clare pentru această componentă, fie ca procent din remunerația fixă, fie raportat la alte repere financiare, pentru a menține un echilibru între stimularea performanței și controlul costurilor.

Remunerații primite de Directorii Executivi de la alte entități din grup

În 2024, dintr-un total de 172 de directori executivi analizați, 37 au primit remunerații suplimentare de la alte entități din cadrul grupului, ceea ce reprezintă aproximativ 22% din eșantion.

Pentru 26 dintre cei 37 de directori (aproximativ 70%), sumele suplimentare primite de la alte entități din grup nu depășesc 25% din remunerația fixă anuală, ceea ce sugerează un caracter preponderent complementar al acestor venituri.

În aceste cazuri, remunerația suplimentară nu modifică semnificativ structura totală a compensației, ci reflectă implicarea punctuală sau limitată în proiecte sau responsabilități suplimentare la nivel de grup.

Un număr mai restrâns de directori, 11 din 37 (aproximativ 30%), au primit remunerații suplimentare cu o pondere cuprinsă între 25% și 79% din remunerația fixă anuală. Dintre aceștia, doar 3 directori au înregistrat valori care depășesc 50% din salariul de bază, fără a exista însă cazuri în care remunerația suplimentară să depășească 100% din remunerația fixă anuală. Aceste situații pot fi asociate cu implicarea în proiecte strategice, deținerea unor funcții multiple sau responsabilități extinse în cadrul grupului.

Comparativ cu anii anteriori, când au existat directori executivi care primeau sume suplimentare semnificativ mai mari, în 2024 nu au mai fost raportate astfel de cazuri extreme. Această evoluție poate fi interpretată ca un semn al maturizării politicilor de remunerare la nivel de grup, cu accent pe transparență, controlul costurilor și menținerea unui raport rezonabil între remunerația de bază și veniturile suplimentare.

În concluzie, remunerațiile acordate de alte entități din grup rămân o componentă relevantă pentru o parte dintre directorii executivi, însă nivelul acestora este, în cele mai multe cazuri, moderat.

Structura acestor sume reflectă atât specificul responsabilităților la nivel de grup, cât și o abordare prudentă din partea companiilor în ceea ce privește gestionarea compensației totale la nivel de top management.

Beneficiile primite de Directorii Executivi

În 2024, beneficiile non-salariale continuă să fie parte integrantă a pachetelor de compensație pentru directorii executivi, însă ponderea acestora în raport cu remunerația fixă anuală rămâne, în cele mai multe cazuri, modestă.

În continuare principalele categorii de beneficii identificate în cadrul datelor analizate:

Beneficii primite:

Categorie	Exemple
Beneficii medicale și asigurări	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asigurare de sănătate ✓ Asigurare de răspundere profesională ✓ Asigurare de răspundere civilă ✓ Asigurare de viață ✓ Planuri de pensii
Echipamente și mobilitate	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Telefon ✓ Laptop ✓ Tabletă ✓ Autoturism de serviciu ✓ Autoturism cu șofer ✓ Decontarea transportului ✓ Decontarea deplasărilor ✓ Decontarea cazării ✓ Decontarea mesei ✓ Diurnă ✓ Cheltuieli de protocol (în țară și străinătate)

Datele colectate arată că, pentru o proporție semnificativă dintre directori, aceste avantaje au o pondere redusă și un rol mai degrabă simbolic sau strict funcțional. Astfel, 34% dintre directori primesc beneficii care reprezintă mai puțin de 1% din salariul de bază, fără impact semnificativ asupra pachetului total de compensație.

Beneficii primite:

Categorie	Exemple
Locuință și sprijin pentru familie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chirie ✓ Cazare ✓ Utilități ✓ Locuință de serviciu ✓ Taxe de școlarizare pentru copii ✓ Indemnizații pentru creșterea copilului ✓ Decontarea cheltuielilor de relocare
Timp liber, tichete și bunăstare	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abonament sală de sport ✓ Concediu suplimentar de odihnă ✓ Tichete de masă ✓ Tichete cadou ✓ Prime de vacanță ✓ Cursuri de perfecționare ✓ Prime de proiect

Cea mai mare parte a beneficiarilor, respectiv 49%, se regăsește în intervalul 1%–10% din remunerația fixă anuală. În acest segment, beneficiile sunt utilizate în principal pentru a completa pachetul salarial cu facilități uzuale, cum ar fi abonamente medicale, asigurări profesionale, autoturism de serviciu, telefon, laptop sau alte echipamente de lucru, precum și decontarea cheltuielilor de transport, cazare și masă.

Din datele colectate pentru anul 2024, se remarcă și existența unor cazuri în care valoarea beneficiilor depășește pragul de 10% din remunerația fixă anuală, ajungând până la 26% pentru aproximativ 10% dintre directori executivi și până la 81% în cazul unei singure companii.

O parte dintre companii detaliază astfel de beneficii, acestea fiind de regulă asociate cu acordarea unor avantaje excepționale sau tranzitorii, precum compensațiile pentru concedii neefectuate sau alte beneficii acordate la final de mandat. Astfel de situații reflectă circumstanțe contractuale particulare sau evenimente punctuale din cariera directorilor executivi.

Se remarcă și situații în care beneficiile acordate directorilor executivi sunt menționate în rapoartele de remunerare, însă fără a fi precizată valoarea lor

efectivă. În astfel de cazuri, aceste beneficii fie sunt incluse în remunerația fixă sau în salariu, fie sunt prezentate doar ca drepturi contractuale, fără detalii suplimentare privind cuantumul lor.

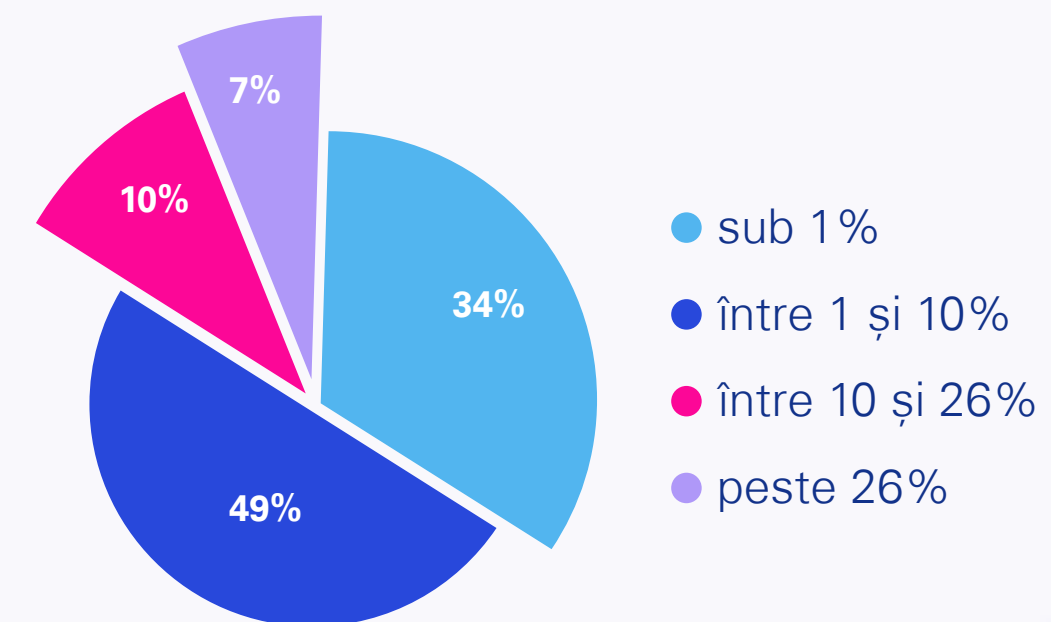
Exemple de astfel de beneficii includ abonamente medicale, asigurări profesionale, autoturism de serviciu, telefon, laptop, tabletă, precum și decontarea cheltuielilor de cazare, transport sau diurnă. În anumite situații, raportările fac referire la dreptul directorului executiv de a beneficia de o gamă largă de facilități, cum ar fi: autoturism cu șofer, asistență legală, cursuri de perfecționare, prime de proiect, cheltuieli de protocol, fără ca acestea să fie detaliate sau cuantificate distinct.

De asemenea, există cazuri în care beneficiile sunt exprimate ca procente dintr-o limită maximă

stabilită de Adunarea Generală a Acționarilor sau sunt corelate cu anumite rezultate financiare, însă fără a fi prezentate sume concrete.

Alte exemple includ situații în care beneficiile sunt acordate sub formă de avantaje în natură, precum locuință de serviciu, decontarea cheltuielilor de relocare sau contribuții la sisteme de pensii din alte jurisdicții.

Valoare beneficii vs. Remunerație fixă anuală



Concluzii privind remunerația conducătorilor executivi

Analiza remunerației conducătorilor executivi pentru anul 2024 evidențiază o structură complexă și diferențiată a pachetelor de compensație la nivel de top management. Datele de mediană și medie arată tendințe distincte pentru fiecare categorie de directori, subliniind atât convergențe, cât și diferențe între poziții și companii.

Pentru poziția de CEO, se remarcă o scădere a ponderii remunerației fixe în totalul compensației, atât la nivel de mediană (de la 68% în 2023 la 62% în 2024), cât și la nivel de medie (de la 65% la 60%). În paralel, componenta variabilă a crescut, ajungând la 38% din total la mediană și 40% la medie. Un aspect relevant îl reprezintă creșterea raportului dintre remunerația variabilă și cea fixă pentru CEO: de la 46% la

62% la mediană și de la 72% la 117% la medie.

Pentru CFO, structura remunerației a rămas relativ stabilă față de anul anterior, cu o pondere a remunerației fixe de 70% la mediană și 68% la medie, iar componenta variabilă situându-se la 30% (mediană) și 32% (medie). Raportul dintre remunerația variabilă și cea fixă pentru CFO a rămas apropiat de valorile din 2023 (43% la mediană și 59% la medie).

În cazul celorlalți directori executivi, ponderea remunerației fixe este de 63% la mediană și 60% la medie, iar cea variabilă de 37% (mediană) și 40% (medie). Raportul dintre remunerația variabilă și cea fixă a scăzut ușor la mediană (de la 61% la 59%) și la medie (de la 95% la 73%).

Remunerația conducătorilor executivi - Mediana

	Mediana					
	Remunerație fixă din total remunerație		Remunerație variabilă din total remunerație		Remunerație variabilă din remunerație fixă	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
CEO	62%	68%	38%	32%	62%	46%
CFO	70%	69%	30%	31%	43%	44%
Alți directori	63%	62%	37%	38%	59%	61%

Remunerația conducătorilor executivi - Medie

	Medie					
	Remunerație fixă din total remunerație		Remunerație variabilă din total remunerație		Remunerație variabilă din remunerație fixă	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
CEO	60%	65%	40%	35%	117%	72%
CFO	68%	70%	32%	30%	59%	57%
Alți directori	60%	61%	40%	39%	73%	95%

Aceste rezultate arată că, în 2024, structura remunerației la nivel de directori executivi reflectă atât o continuitate a practicilor de compensare, cât și o adaptare la contextul fiecărei funcții și organizații. Diferențele între companii și funcții rămân semnificative, iar ponderea remunerației variabile, deși în creștere pentru CEO, nu reprezintă o schimbare radicală la nivel de piață. În ansamblu, politicile de remunerare continuă să fie calibrate în funcție de contextul organizațional, de rezultatele obținute și de strategia fiecărei companii.

04. Remunerația conducătorilor

NEEXECUTIVI

În anul 2024, indemnizațiile fixe lunare acordate membrilor neexecutivi ai Consiliilor de Administrație sau Supraveghere au înregistrat o creștere semnificativă față de anul precedent, atât la nivel de medie, cât și de mediană. Această tendință reflectă o ajustare a politicilor de remunerare pentru a răspunde complexității și responsabilităților tot mai mari asociate acestor poziții.

Deși majoritatea indemnizațiilor se situează în intervalul 8.000–27.000 RON, există și excepții cu valori mult mai mari, ceea ce evidențiază o dispersie ridicată a practicilor de piață. Analiza nu a identificat o corelație directă între nivelul

indemnizației și dimensiunea companiei, fapt ce sugerează că strategiile de guvernanță, structura acționariatului, sectorul de activitate și politicile interne de remunerare joacă un rol important în stabilirea remunerației.

În concluzie, 2024 marchează o creștere a remunerațiilor pentru membrii neexecutivi, pe fondul unei diversificări a abordărilor la nivel de piață, fiecare companie adaptându-și pachetul de remunerare la propriul context organizațional și strategic.

Indemnizația fixă lunară Membru CA/CS

Analiza indemnizației efective plătite membrilor Consiliului de Administrație sau Consiliului de Supraveghere (CA/CS) pentru anul 2024 s-a realizat pe baza a 63 de rapoarte publicate în anul 2025 dintr-un total de 67 de companii analizate, luând în considerare doar acele situații în care datele au fost disponibile și relevante. Această selecție asigură o imagine reprezentativă asupra practicilor de remunerare la nivel de piață pentru această categorie de funcții.

În 2024, indemnizațiile lunare acordate membrilor CA/CS variază între 41 RON și 115.683 RON. Mediana indemnizației a ajuns la 15.623 RON, în creștere față de 12.000 RON în 2023, iar media a crescut de la 17.909 RON la 23.369 RON.

Atât percentila inferioară (8.293 RON față de 5.931 RON), cât și percentila superioară (26.553 RON față de 18.947 RON) au înregistrat majorări, ceea ce indică o tendință generală de creștere a nivelului indemnizațiilor la nivel de piață. Valoarea maximă a scăzut ușor, de la 131.288 RON la 115.683 RON, în timp ce valoarea minimă a rămas neschimbată.

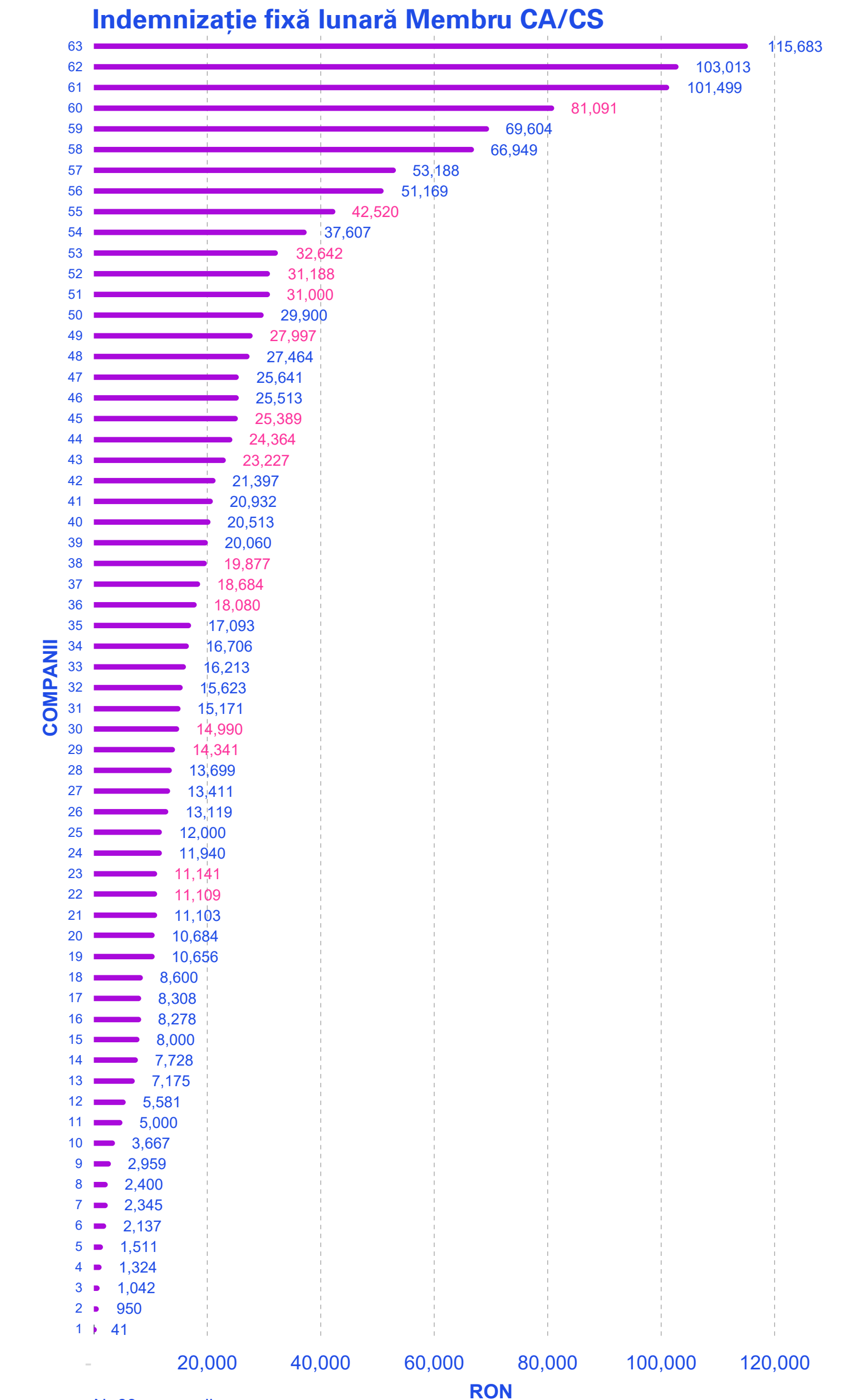
Majoritatea indemnizațiilor se concentrează în intervalul 8.000–27.000 RON, ceea ce sugerează o abordare relativ echilibrată a companiilor în ceea ce privește remunerarea membrilor CA/CS. Totuși, există și cazuri izolate cu valori semnificativ mai mari, care contribuie la dispersia ridicată a valorilor observate în piață. Această variație subliniază diversitatea practicilor de remunerare și reflectă faptul că politicile pot fi influențate de factori specifici fiecărei organizații.

Creșterea valorilor centrale și a intervalelor superioare poate fi interpretată ca un semnal al ajustării politicilor de remunerare pentru a reflecta complexitatea și responsabilitățile tot mai mari asociate funcțiilor de supraveghere și control.

În același timp, menținerea unor valori minime stabile și existența unor diferențe semnificative între companii arată că nu există un model unic de remunerare, ci mai degrabă o adaptare la contextul organizațional, sectorial și strategic.

Indemnizație fixă lunară membru CA/ CS (alții decât Președinte CA/CS)

	2024	2023
Mediana	15.623	12.000
Percentila inferioară	8.293	5.931
Percentila superioară	26.553	18.947
Medie	23.369	17.909
Minim	41	41
Maxim	115.683	131.288



Analiza corelației dintre indemnizația medie efectiv plătită membrilor Consiliului de Administrație/ Consiliului de Supraveghere și dimensiunea companiilor, măsurată prin totalul veniturilor raportate pentru anul 2024, arată că nu există o relație directă și uniformă între cele două variabile. Deși se poate observa un trend general de creștere a indemnizației odată cu majorarea veniturilor companiei, datele relevă numeroase excepții și anomalii.

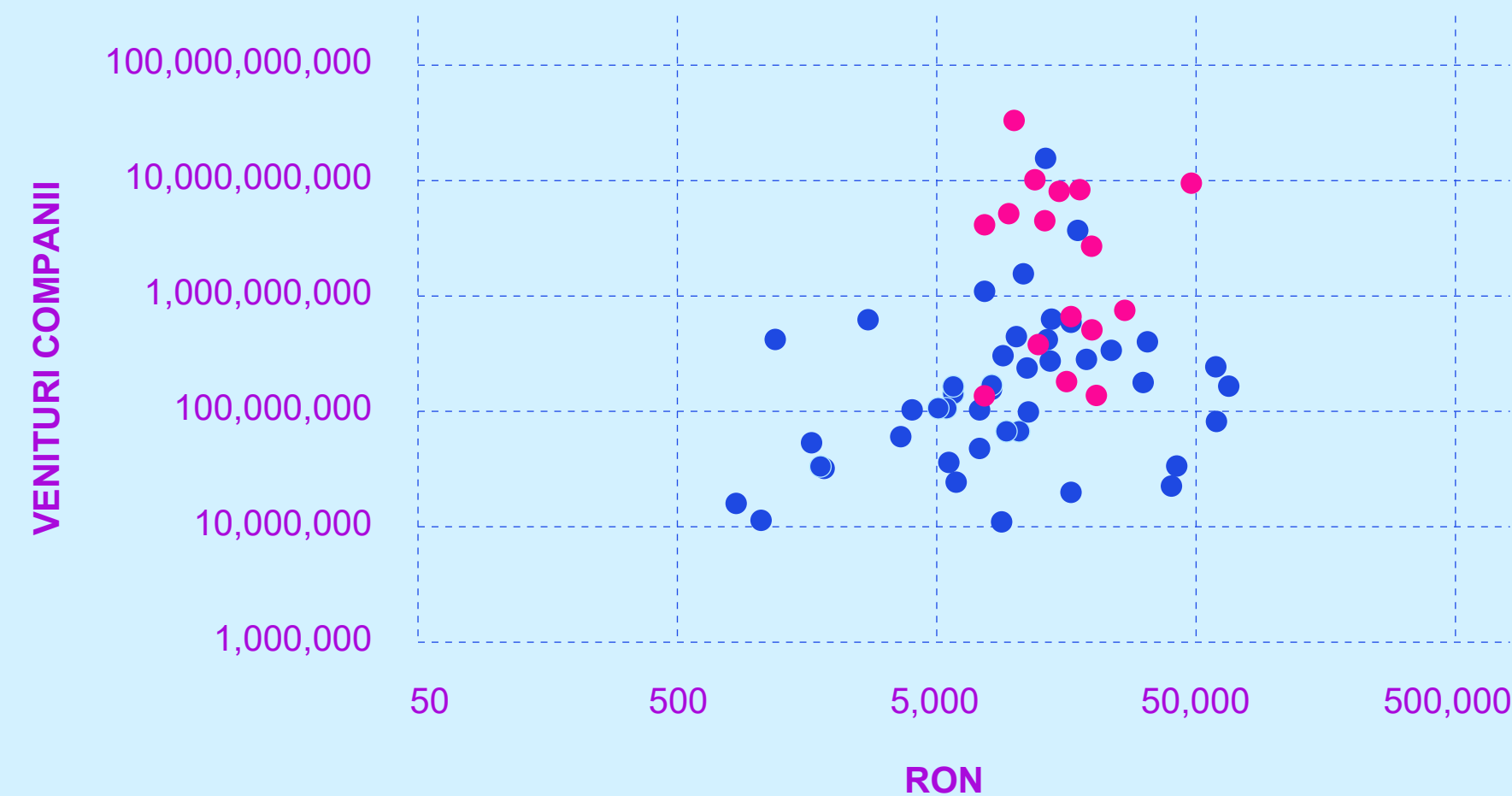
Există companii care, deși înregistrează venituri ridicate, acordă indemnizații relativ mici membrilor CA/CS, precum și situații inverse, în care companii cu venituri moderate sau chiar reduse oferă indemnizații peste media pieței. Astfel, nivelul indemnizației nu reflectă întotdeauna dimensiunea financiară a organizației, iar companiile care plătesc cele mai mari indemnizații fixe lunare nu sunt neapărat cele cu cele mai mari venituri totale.

Această dispersie a valorilor sugerează că nivelul indemnizației membrilor CA/CS este influențat de o serie de factori suplimentari, precum strategia de guvernanță, structura acționariatului, sectorul de activitate, gradul de complexitate al businessului sau politicile interne de atragere și retenție a membrilor consiliului. În plus, există și cazuri izolate cu valori foarte mari ale indemnizației, care nu pot fi explicate doar prin prisma veniturilor companiei și care contribuie la diversitatea practicilor de remunerare observate în piață.

La nivelul companiilor incluse în indicele BET, analiza arată că, în general, indemnizațiile acordate membrilor CA/CS tind să fie mai bine corelate cu dimensiunea companiei, însă această relație nu este uniformă. Sunt întâlnite atât companii care acordă indemnizații proporționale cu nivelul veniturilor totale, cât și exemple în care indemnizațiile sunt mai mici decât ar sugera dimensiunea companiei.

Această variație reflectă existența unor politici de remunerare adaptate la contextul și strategia fiecărei organizații, precum și o preocupare pentru echilibru între competitivitate, guvernanță și sustenabilitate financiară. În ansamblu, deși companiile din BET se disting printr-o abordare mai structurată a remunerației la nivel de consiliu, nu se poate vorbi despre o corelație strictă între indemnizație și veniturile totale nici în acest segment al pieței.

Indemnizație fixă lunară vs Venituri totale companie



N=63

- Companii care nu fac parte din BET
- Companii care fac parte din BET

Indemnizația fixă lunară primită de Președintele Consiliului de Administrație

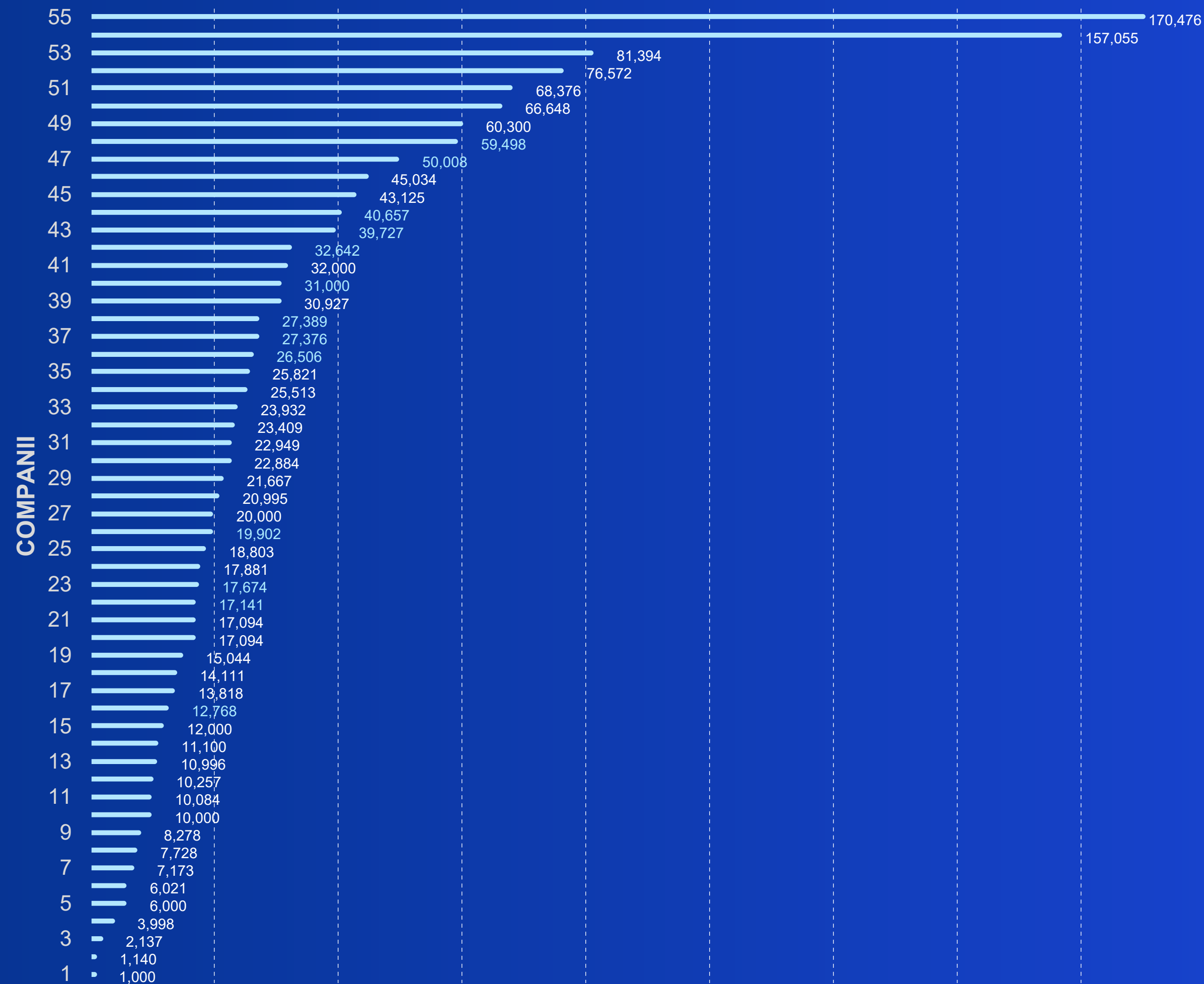
Pentru anul 2024, analiza a inclus 65 de indemnizații fixe lunare acordate Președinților Consiliilor de Administrație. Din acestea, 9 cazuri cu valoare zero au fost eliminate pentru a asigura relevanța statistică a rezultatelor. De asemenea, a fost exclusă din analiză și cea mai mare indemnizație raportată, întrucât valoarea acesteia (578.420 RON) era de aproximativ 3,4 ori mai mare decât următoarea valoare maximă din eșantion (170.476 RON), ceea ce ar fi putut distorsiona interpretarea datelor.

După aceste ajustări, indemnizațiile analizate pentru 2024 variază între 1.000 RON și 170.476 RON pe lună. Mediana indemnizației fixe lunare este de 20.995 RON, iar media se situează la 30.239 RON. Percentila inferioară (25%) este de 11.550 RON, iar percentila superioară (75%) de 32.321 RON. Majoritatea valorilor sunt concentrate sub pragul de 30.000 RON, cu doar câteva excepții notabile în zona superioară a distribuției.

Comparativ cu anul 2023, se observă o creștere a valorilor centrale și extreme: mediana a crescut de la 16.804 RON la 20.995 RON, media de la 25.073 RON la 30.239 RON, percentila inferioară de la 10.000 RON la 11.550 RON, iar percentila superioară de la 27.491 RON la 32.321 RON. De asemenea, valoarea maximă a crescut de la 160.834 RON la 170.476 RON, în timp ce valoarea

minimă a scăzut de la 1.709 RON la 1.000 RON. Aceste evoluții indică o tendință de creștere a nivelului tipic al indemnizației pentru această funcție, dar și o menținere a dispersiei valorilor la nivel de piață.

Indemnizație fixă lunară Președinte CA/ CS



N=55
Valorile evidențiate în grafic aparțin companiilor din indicele BET.

Structura indemnizațiilor reflectă existența unor politici diferențiate de remunerare la nivel de piață, influențate de dimensiunea, sectorul și strategia fiecărei companii. În continuare, Președintele Consiliului de Administrație beneficiază de o remunerație superioară față de membrii simpli ai Consiliului, cu excepția unor cazuri particulare explicate prin cumul de funcții sau particularități contractuale.

În concluzie, datele pentru 2024 arată că indemnizația fixă lunară acordată Președintelui Consiliului de Administrație se menține la un nivel variabil, cu o concentrare a valorilor în intervalul 10.000–32.000 RON, dar și cu prezența unor excepții care pot fi explicate prin circumstanțe specifice fiecărei organizații.

Remunerații variabile

În ceea ce privește remunerația variabilă acordată membrilor Consiliului de Administrație/ Consiliului de Supraveghere (CA/CS), numărul companiilor care oferă astfel de compensații rămâne redus. Pentru anul 2024, doar 16 din cele 70 de companii analizate au acordat remunerație variabilă membrilor CA/CS, ceea ce reprezintă aproximativ 23% din total.

Această proporție marchează o ușoară scădere față de anii anteriori, menținând tendința descendentă observată în ultimii ani, pe fondul creșterii numărului de companii analizate.

Este important de menționat că, în continuare, există situații în care formulările din rapoartele de remunerare nu sunt suficient de clare sau detaliate. În unele cazuri, se menționează alocarea unor acțiuni în cadrul unor planuri specifice, însă fără a fi precizată valoarea efectivă a acestora, fiind raportat doar numărul de acțiuni sau alte

elemente calitative. Această lipsă de transparență îngreunează evaluarea comparativă a practicilor de remunerare variabilă la nivel de piață și poate limita gradul de înțelegere al investitorilor și al altor părți interesate.

În ansamblu, datele pentru 2024 confirmă faptul că remunerația variabilă acordată membrilor CA/CS rămâne o practică minoritară la nivelul companiilor analizate, fiind întâlnită mai degrabă în contexte specifice sau în cadrul unor planuri de stimulare pe termen lung.

Această realitate reflectă atât particularitățile guvernantei corporative la nivel local, cât și preocuparea pentru menținerea independenței membrilor neexecutivi, conform bunelor practici internaționale.

Beneficii

Acordarea de beneficii membrilor Consiliului de Administrație (CA) nu este o practică comună în majoritatea companiilor. Totuși, în rapoartele pentru anul 2024, au fost identificate 10 companii care menționează astfel de beneficii, în creștere față de anul anterior,

când doar 9 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.

Concluzii privind remunerația conducătorilor neexecutivi

În anul 2024, nivelul indemnizațiilor fixe lunare acordate membrilor neexecutivi ai Consiliilor de Administrație sau Supraveghere a continuat să crească față de anul precedent, atât din perspectiva valorii mediane, cât și a valorii medii.

Distribuția indemnizațiilor este una largă: jumătatea centrală a valorilor (între percentila 25% și 75%) se situează în intervalul 8.000–27.000 RON, însă există și cazuri izolate cu valori mult mai mici sau semnificativ mai mari decât acest interval.

Această variație arată că nu există un model standard de remunerare la nivel de piață, politicile diferind considerabil de la o

companie la alta, în funcție de contextul și strategia fiecărei organizații.

Totodată, analiza nu a identificat o corelație clară între nivelul indemnizației și dimensiunea companiei, măsurată prin veniturile

totale. Se observă atât companii mari care acordă indemnizații modeste, cât și companii mai mici care oferă remunerații peste media pieței. Acest lucru sugerează că nivelul indemnizației este influențat de factori specifici fiecărei organizații, care nu pot fi deduși exclusiv din datele financiare disponibile.

În concluzie, datele pentru 2024 arată o creștere a remunerațiilor pentru membrii neexecutivi, pe fondul unei diversități semnificative a practicilor de piață. Nivelul indemnizației continuă să fie stabilit în funcție de particularitățile fiecărei companii, fără a se contura o tendință unitară la nivelul întregului eșantion analizat.

LTIP

Scheme de remunerare pe termen lung

Planurile de stimulente pe termen lung (Long Term Incentive Plans – LTIP) reprezintă astăzi un instrument esențial în arhitectura de remunerare a companiilor listate. Prin aceste scheme, companiile urmăresc să alinieze interesele managementului și ale angajaților cheie cu obiectivele acționarilor și să susțină performanța sustenabilă.

În piețele dezvoltate, schemele de acțiuni și opțiuni pe acțiuni sunt considerate o practică standard în rândul companiilor listate, fiind integrate frecvent în politicile de remunerare pentru managementul de top și angajații cheie (KPMG, Employee Stock Options – With or Without Borders, 2024). Aceste planuri sunt recunoscute pentru rolul lor în atragerea, motivarea și retenția talentelor, precum și pentru alinierea intereselor managementului cu cele ale acționarilor și stimularea performanței pe termen lung.

În România, implementarea LTIP-urilor a cunoscut o evoluție vizibilă în ultimii ani, pe fondul clarificărilor legislative și al avantajelor fiscale introduse recent. Deși numărul companiilor care utilizează astfel de instrumente rămâne redus comparativ cu piețele mature, interesul este în creștere, iar structura acestor planuri devine tot mai diversificată. Companiile locale încep să adopte modele similare cu cele din Europa de Vest, adaptându-le la specificul pieței și la nevoile interne de motivare și retenție.

Un factor important care a contribuit la această evoluție îl reprezintă modificările aduse Codului Fiscal, care au introdus definiții clare pentru planurile de tip stock option și au stabilit tratamente fiscale favorabile. Printre principalele avantaje se numără amânarea impozitării până la momentul vânzării acțiunilor și scutirea de la plata contribuțiilor sociale pentru anumite categorii de beneficiari, atât la momentul acordării dreptului, cât și la dobândirea efectivă a acțiunilor.

Conform datelor centralizate în tabelul alăturat, participanții la planurile de stimulente pe termen lung (LTIP) implementate de companiile listate din România sunt, în principal, membrii Consiliului de Administrație și directorii (executivi și neexecutivi). În 12 dintre cele 21 de companii analizate, aceste scheme includ și angajați sau angajați cheie, ceea ce reflectă o tendință de extindere a ariei de aplicare a LTIP-urilor dincolo de nivelul de top management.

În ceea ce privește structura beneficiilor, în 16 companii acestea sunt acordate sub formă de acțiuni, în timp ce în 3 cazuri beneficiile reprezintă o combinație între acțiuni și numerar. Există și situații izolate în care beneficiile sunt acordate exclusiv în numerar (1 companie) sau sub formă de acțiuni virtuale (1 companie). De remarcat că, în majoritatea cazurilor, titlurile sunt acordate cu titlu gratuit, aspect care contribuie la atractivitatea acestor planuri pentru participanți.

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, titlurile sunt acordate cu titlu gratuit.

Deschiderea LTIP-urilor către angajați cheie și alte categorii de personal cu impact strategic favorizează consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre rezultate și implicare pe termen lung. Totodată, posibilitatea de a adapta structura acestor planuri în funcție de

specificul companiei și de dinamica pieței muncii le oferă organizațiilor instrumente suplimentare pentru a răspunde rapid la schimbările din mediul extern și la noile așteptări ale angajaților, menținând astfel un avantaj competitiv sustenabil.





ESG

6

Subiectul ESG (Environmental, Social, and Governance) continuă să reprezinte un standard esențial în evaluarea și managementul performanței corporative, reflectând angajamentul companiilor față de responsabilitatea socială, sustenabilitate și guvernanță. Potrivit celui mai recent studiu global KPMG CEO Outlook 2025, majoritatea liderilor corporativi rămân profund angajați față de obiectivele lor de sustenabilitate, iar încrederea în atingerea acestora este în creștere.

De exemplu, 61% dintre CEO declară că sunt pe drumul cel bun pentru a-și atinge țintele de net zero până în 2030, comparativ cu 51% în anul precedent. Această evoluție reflectă o reevaluare a obiectivelor climatice intermediare, astfel încât acestea să fie mai realiste și mai bine aliniate cu strategia de business. Totodată, complexitatea decarbonizării lanțurilor de aprovizionare (25%) și lipsa competențelor necesare (21%) sunt considerate principalele provocări în atingerea acestor obiective, în timp ce costurile sunt menționate de doar 11% dintre lideri.

În acest context, inteligența artificială devine un instrument tot mai valoros pentru companii, fiind utilizată pentru îmbunătățirea calității datelor și a raportărilor de sustenabilitate (79%), identificarea oportunităților de eficiență a resurselor (79%) și reducerea emisiilor (78%). De asemenea, 51% dintre lideri prioritizează conformarea cu noile standarde de raportare ESG, pe fondul cerințelor tot mai stricte ale investitorilor și autorităților de reglementare.

Integrarea criteriilor ESG în strategiile corporative este considerată critică pentru succesul pe termen lung de către 65% dintre CEO, însă doar 29% afirmă că au integrat sustenabilitatea în mod cuprinzător în deciziile de investiții de capital, ceea ce arată că există încă spațiu semnificativ de îmbunătățire.

În ceea ce privește piața locală, pentru companiile listate la Bursa de Valori București, integrarea criteriilor ESG în politicile de remunerare nu este doar o cerință reglementată, ci și o strategie pentru atragerea investitorilor și consolidarea reputației corporative. Indicatorii ESG incluși în pachetele de compensație ale conducerii executive devin indispensabili pentru alinierea intereselor managementului cu valorile și obiectivele de sustenabilitate ale companiei. Prin implementarea acestor indicatori, companiile își demonstrează angajamentul autentic față de guvernanță responsabilă și practici de business etice, consolidând astfel relațiile de încredere cu investitorii și celelalte părți interesate.

Transparența în stabilirea remunerației, susținută de indicatori ESG, oferă o imagine clară asupra modului în care

companiile își alocă resursele și își respectă angajamentele de sustenabilitate, contribuind la crearea unui mediu de afaceri mai responsabil și echitabil. În esență, adoptarea acestor indicatori sprijină consolidarea unui climat de încredere și transparență, esențial pentru atragerea și retenția investitorilor și pentru menținerea unei reputații pozitive.

Cu toate acestea, analiza noastră arată că, la nivelul companiilor listate la BVB care au publicat politicile și rapoartele de remunerare aplicabile conducerii, numărul celor care menționează integrarea unor aspecte din sfera ESG în aceste documente rămâne relativ modest (18 companii, la fel ca anul trecut).

În cele mai multe cazuri, referințele la ESG sunt generale sau vizează anumite principii de responsabilitate socială, guvernanță sau sustenabilitate. Astfel, deși există o tendință de creștere a atenției acordate acestor teme, integrarea efectivă a criteriilor ESG în politicile de remunerare este încă la un nivel de dezvoltare, ceea ce subliniază necesitatea unei abordări mai structurate și mai transparente în acest domeniu.

Diversitate

Diversitatea la nivelul organelor de conducere a devenit un subiect central pe agenda companiilor listate, atât ca urmare a presiunilor sociale și de piață, cât și ca efect al evoluției cadrului legislativ european.

Uniunea Europeană a introdus, prin Directiva (UE) 2022/2381 privind îmbunătățirea echilibrului de gen în consiliile de administrație ale companiilor cotate la bursă, noi cerințe obligatorii pentru promovarea diversității, în special în ceea ce privește reprezentarea femeilor în poziții de decizie.

Conform noilor reglementări, companiile listate trebuie să asigure ca, până cel târziu în 2026, cel puțin 40% dintre membrii consiliilor de administrație neexecutivi sau 33% din totalul membrilor consiliului să fie de sex subreprezentat. Aceste cerințe vizează nu doar egalitatea de șanse, ci și creșterea performanței și a capacității de inovare a organizațiilor, numeroase studii demonstrând corelația pozitivă între diversitate și rezultatele de business.

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 în poziții de leadership, cât și transparența salarială.

Directori executivi

La nivelul directorilor executivi din companiile listate la BVB, datele din acest an confirmă menținerea unui decalaj semnificativ în reprezentarea de gen la vârful organizațiilor.

Dintr-un total de 173 de directori executivi analizați, doar 36 sunt femei, ceea ce corespunde unei ponderi de 21%, în ușoară scădere față de anul precedent, când 42 din 174 de directori (24%) erau femei.

Această evoluție subliniază faptul că, în ciuda atenției crescute acordate diversității, paritatea de gen la nivel de conducere rămâne un obiectiv dificil de atins.

Analizând structura pe categorii de conducători, observăm următoarele:

Din cei 67 de CEO analizați, doar 9 sunt femei (13%), o ușoară creștere față de anul trecut (8 din 65, respectiv 12%).

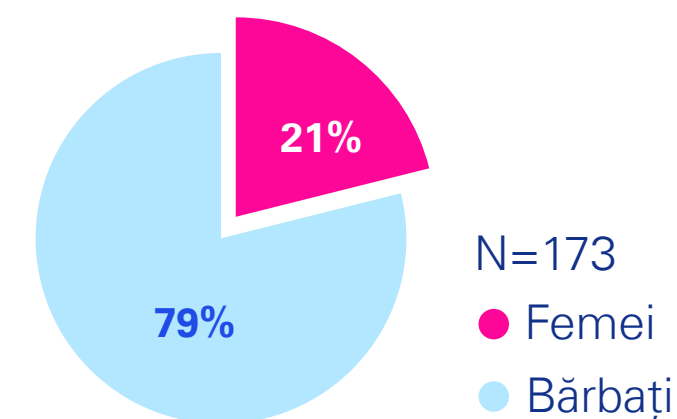
În cazul funcției de CFO, 14 din 27 de directori sunt femei (52%), în scădere față de anul trecut, când 18 din 29 de CFO (62%) erau femei.

Pentru celelalte funcții de directori executivi (excluzând CEO și CFO), 13 din 79 de directori sunt femei (16%), față de 16 din 80 (20%) în anul precedent.

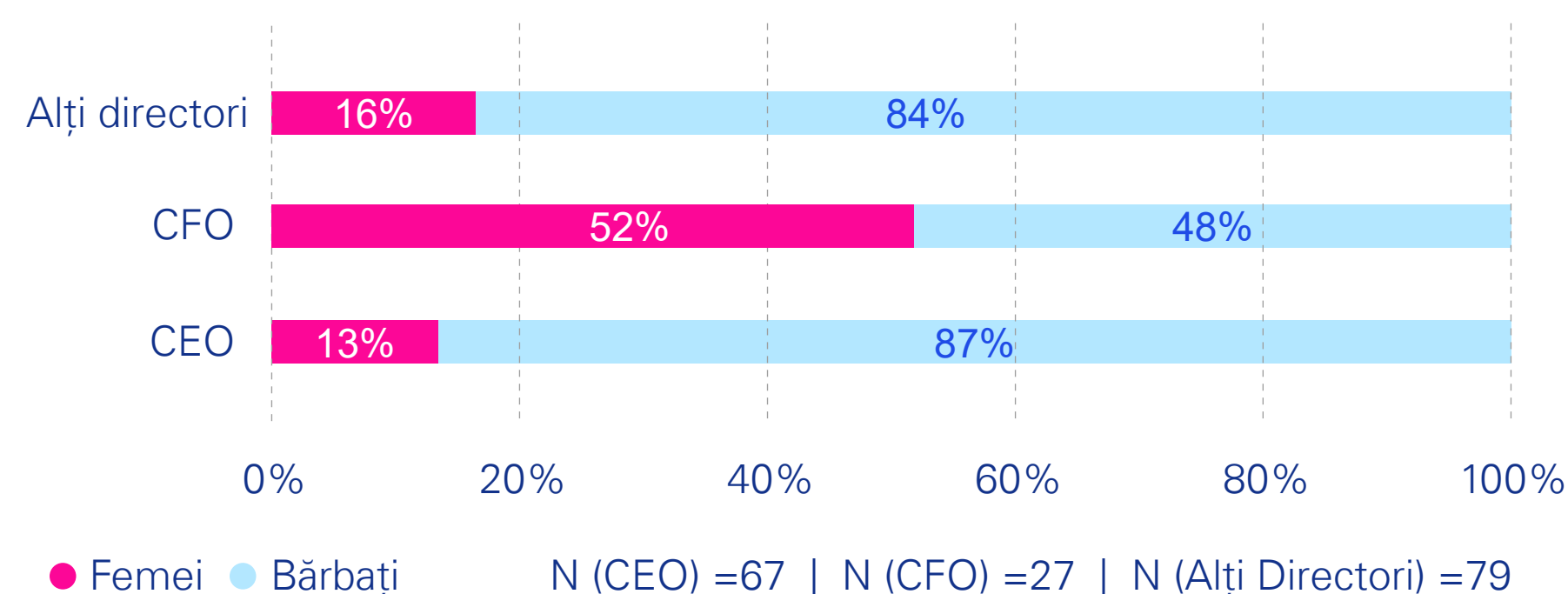
Cifrele evidențiază faptul că, deși există progrese punctuale, în special la nivel de CEO, ponderea femeilor în funcțiile de conducere rămâne redusă, iar în unele categorii chiar s-a diminuat față de anul anterior.

Situația subliniază necesitatea unor eforturi suplimentare și a unor politici dedicate pentru promovarea echilibrului de gen și crearea de oportunități egale de avansare în carieră pentru femei în structurile de top management ale companiilor listate la BVB.

Ponderea femeilor în totalul directorilor executivi:



Ponderea femeilor pe niveluri executive: CEO, CFO și alți directori:



Membri CA/CS

Analiza structurii de gen la nivelul consiliilor de administrație și consiliilor de supraveghere din companiile listate la BVB arată că, dintr-un total de 356 de membri, doar 72 sunt femei, ceea ce reprezintă 20.2% din total. Proporția bărbaților rămâne covârșitoare, la 80.7%.

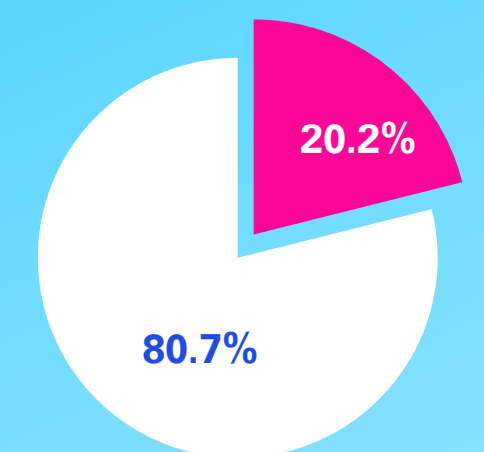
Deși există o tendință de creștere a atenției acordate diversității de gen, reprezentarea femeilor în structurile de guvernare corporativă ale companiilor listate rămâne redusă.

Ponderea de aproximativ 1 femeie din 5 membri

evidențiază decalajul semnificativ față de obiectivele europene privind echilibrul de gen și subliniază necesitatea unor măsuri suplimentare pentru promovarea diversității la nivel decizional.

În continuare, există un număr semnificativ de companii – 24 din cele 70 analizate – care nu au nicio femeie în Consiliile de Administrație sau Consiliile de Supraveghere, ceea ce accentuează dezechilibrul și evidențiază importanța accelerării eforturilor pentru asigurarea unei reprezentări mai echitabile a genurilor în structurile de conducere.

Ponderea femeilor în totalul membrilor CA/CS:



● Femei ● Bărbați
N=356

Recomandări

Structurile de remunerare pentru conducătorii executivi și membrii neexecutivi ai consiliilor de administrație reprezintă un instrument esențial pentru guvernanta corporativă, performanța organizațională și consolidarea încrederii investitorilor. Politicile de remunerare bine calibrate pot avea un impact direct asupra atragerii, motivării și retenției talentelor, dar și asupra sustenabilității și adaptabilității businessului pe termen lung.

Un sistem de remunerare echilibrat, transparent și adaptat la specificul companiei contribuie la alinierea intereselor managementului cu obiectivele strategice ale organizației. Pentru conducătorii executivi, mixul între componenta fixă și cea variabilă, corelată cu performanța, joacă un rol cheie în stimularea rezultatelor și în susținerea dezvoltării organizaționale. Pentru membrii neexecutivi, menținerea unei remunerații preponderent fixe susține independența și obiectivitatea deciziilor la nivel de supraveghere și control.

Datele din 2024 evidențiază o diversitate semnificativă a practicilor de remunerare la nivel de piață, atât în ceea ce privește nivelul, cât și structura pachetelor salariale. În acest context, transparența devine esențială:

companiile ar trebui să publice detalii clare despre toate componentele remunerației, criteriile de acordare a bonusurilor și beneficiilor, precum și comparații cu anii anteriori.

O raportare detaliată și comparabilă facilitează evaluarea de către investitori și contribuie la consolidarea încrederii în guvernanta corporativă.

Dincolo de respectarea cerințelor de publicare a rapoartelor de remunerare, companiile ar trebui să acorde o atenție constantă structurii și politicilor de remunerare, asigurându-se că acestea sunt ghidate de principii de transparență, responsabilitate și echitate.

Recomandări pentru îmbunătățirea politicilor de remunerare:

01

Claritate și transparență în structura remunerației

Politica de remunerare ar trebui să descrie explicit toate elementele remunerației fixe și variabile, inclusiv bonusurile, beneficiile și alte forme de compensație, precum și proporția relativă a acestora.

Rapoartele de remunerare ar trebui să includă date detaliate pentru fiecare membru al conducerii, criteriile de performanță utilizate pentru acordarea bonusurilor și comparații cu anii anteriori, pentru a oferi context și transparență investitorilor și altor părți interesate.

02

**Definirea și comunicarea
criteriilor de performanță**

Este recomandat ca politica de remunerare să stabilească criterii clare, măsurabile și variate pentru acordarea remunerației variabile, incluzând atât indicatori financiari, cât și nefinanțari (de exemplu, criterii ESG).

Explicarea modului în care aceste criterii susțin strategia de afaceri și sustenabilitatea pe termen lung este esențială pentru credibilitatea și eficiența politicii de remunerare.

03

**Echilibru între
componenta fixă și cea
variabilă**

Un mix echilibrat între salariul fix și stimulentele variabile este important pentru a asigura atât stabilitatea financiară, cât și motivarea pentru atingerea performanței.

Componenta variabilă ar trebui să fie suficient de motivantă, dar să nu conducă la riscuri excesive sau la dezechilibre în structura de remunerare.

04

**Transparență privind
beneficiile și avantajele
în natură**

Este utilă detalierea tipurilor de beneficii acordate (abonamente medicale, asigurări, autoturism de serviciu etc.) și a modului de calcul sau de acordare, pentru a asigura o imagine completă și comparabilă a pachetului total de compensație.

05

**Remunerația membrilor
neexecutivi**

Conform bunelor practici internaționale, membrii neexecutivi ai consiliilor de administrație ar trebui să beneficieze în principal de remunerație fixă, eventual cu sume suplimentare pentru participarea la ședințe sau comitete, pentru a susține principiul independenței și obiectivitatea deciziilor.

06

**Adaptare la
reglementări privind
diversitatea și
transparența salarială**

Se recomandă analiza impactului prevederilor legislative recente privind diversitatea de gen și transparența salarială, precum și elaborarea unor planuri de acțiune pentru asigurarea conformității și promovarea egalității de șanse.

07

**Monitorizare și
revizuire periodică**

Politica de remunerare și structura pachetelor salariale ar trebui revizuite periodic pentru a rămâne competitive, conforme cu reglementările și adaptate la evoluțiile din piață și la strategia organizației.

Prin implementarea acestor recomandări, companiile pot construi structuri de remunerare cu impact pozitiv asupra performanței, reputației și sustenabilității pe termen lung, asigurând totodată transparență și încredere în relația cu investitorii, angajații și ceilalți stakeholderi.

KPMG are o experiență vastă în oferirea de servicii în aria de remunerare, inclusiv suport în dezvoltarea politicilor de remunerare și 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,
Head of People Services,
KPMG în România



Claudia Stan

Associate Director,
People & HR,
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

www.kpmg.ro

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.

©2026 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.

Pentru mai multe detalii despre structura globală a KPMG, accesați <https://kpmg.com/governance>.