



BANCA COMERCIALĂ ROMANĂ SA

RAPORT
privind cadrul de
GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

2016

CUPRINS

I. Profilul companiei

II. Principiile, structura de guvernanță corporativă a BCR și acționariat

III. Structura de conducere a BCR

A - Structura organizațională a BCR

- **Linii funcționale**

B - Consiliul de Supraveghere

- **Membrii – persoane, numire**
- **Experiența profesională**
- **Structura internă – subcomitete și responsabilități ale acestora**
- **Instrumente de control vis a vis de Comitetul Executiv**

C - Comitetul Executiv

- **Membrii – persoane, numire**
- **Experiența profesională**
- **Structura internă – subcomitete și responsabilități ale acestora**

IV. Structura și cadrul de guvernanță corporativă ale Grupului BCR

A - Structura Grupului BCR - prezentare generală

B - Cadrul de guvernanță a Grupului BCR

V. Managementul performanței și strategia de remunerare

VI. Comunitate

I. Profilul companiei

Banca Comercială Română SA („BCR” sau „Banca”), banca administrată în sistem dualist, își desfășoară activitatea într-un cadru de guvernanță corporativă, care corespunde cerințelor legale și de reglementare ale cadrului legislativ din România și UE, instrucțiunilor Erste Group Bank, precum și a celor mai bune practici internaționale în materie.

Principiile BCR care stau la baza desfășurării activității

Clientul pe primul loc



Clientul pe primul loc – oferim clienților servicii de intermediere financiară. Preluăm riscul acestora și oferim încredere. Construim o relație reciproc valoroasă și pe termen lung cu clienții noștri.

Performanță



Performanță – Suntem preocupați să asigurăm un mediu de lucru eficient și să livrăm rezultate remarcabile urmărind patru aspecte: satisfacția clienților, profitabilitatea băncii, cota de piață și conformitatea normativă.

Responsabilizare



Responsabilizare – Responsabilizarea angajaților este parte integrantă a modelului de afaceri. Ne concentrăm pe creșterea randamentului zi de zi, învățăm din erori și căutăm soluții, nu scuze.

Colaborare



Colaborare – Ne bazăm activitatea pe principiul cooperării constructive, prin împărtășirea cunoștințelor și susținere reciprocă.

Inițiativă



Inițiativă – Încurajăm inițiativa, anticiparea și răspunsul prompt la schimbări, prin implementarea de soluții viabile.

Disciplină și rezultate



Disciplină și rezultate – Construim o bancă de succes demonstrând că suntem profesioniști veritabili. Activitatea trebuie să fie caracterizată de cele mai ridicate standarde etice, de conduită și de imagine.

Misiunea BCR

Misiunea BCR este să fie **pilonul principal al pactului de prosperitate pentru România, ancorat în consensul dintre societatea civilă și societatea economică.**

Suntem lideri ca mărime în România. Suntem mari și suntem peste tot; iar **angajamentul nostru este să creăm succes, prosperitate pentru țară. Noi avem nevoie de succesul României, iar România are nevoie de noi.**

Vom juca un rol semnificativ în crearea viitorului României prin **mobilizarea de capital financiar și intelectual** și vom oferi servicii de calitate tuturor comunităților și segmentelor de clienți din România. Vom folosi tehnologia ca instrument prin care să respectăm cerințele de reglementare și să ajungem la clienți într-un mod structurat. Vom avea o abordare strategică multicanal - adaptându-ne pentru a anticipa și a face față provocărilor pieței.

Principalii piloni ai Misiunii BCR pentru consolidarea identității și culturii corporative sunt:

- **Educație financiară**
- **Oamenii contează**
- **Fac lucrul corect**

II. Principiile, structura de guvernanță corporativă a BCR și acționariat

Din perspectiva BCR, Guvernanța Corporativă reprezintă ansamblul regulilor, sistemelor și proceselor implementate pentru a stabili relația dintre acționari, management, clienți, angajați, furnizori și alte părți implicate în vederea stabilirii obiectivelor și a modului în care acestea sunt îndeplinite, creșterii performanței economice și, implicit, a valorii Băncii. Aceasta evidențiază eficiența sistemelor de management și anume rolul Consiliului de Supraveghere și cel al Comitetului Executiv, responsabilitățile și remunerarea membrilor acestora, credibilitatea situațiilor financiare și eficiența funcțiilor de control.

BCR stabilește, reevaluează anual și publică pe website principiile de guvernanță care îi asigură desfășurarea activității într-un cadru adecvat, care corespunde cerințelor legale și de reglementare ale cadrului legislativ din România, principiilor directe ale Erste Group Bank, precum și celor mai bune practici internaționale în domeniu.

Prin prezentul raport se evaluează anual modul în care principiile generale și politica de guvernanță sunt puse în aplicare și reflectate prin prezentarea structurii de guvernanță corporativă, inclusiv modul de transpunere în țineră a băncii și modul în care organul de conducere îndeplinește funcțiile sale de supraveghere și conducere executivă definește, supraveghează și implementează un cadru de administrare a activității care să asigure administrarea efectivă și prudentă a instituției de credit.

Pe baza prevederilor Legii societăților nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare și a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, cu modificările și completările ulterioare și în condițiile prevăzute în Actul Constitutiv, BCR este organizată într-o structură pe două niveluri de guvernanță corporativă.

Structura de conducere este concepută astfel încât să asigure următoarele obiective:

- să corespundă dimensiunii și complexității activității desfășurate;
- să permită o separare clară a responsabilităților între funcția de supraveghere și funcția executivă de conducere;
- alocarea responsabilităților și competențelor în cadrul liniilor funcționale/raportare în mod clar, precis, bine definit și transparent;
- asigurarea independenței sistemului de control intern care să acopere în mod adecvat funcțiile sale principale: managementul riscului, conformitate, audit intern;
- optimizarea fluxului de informații, pe verticală, de sus în jos și invers, precum și pe orizontală în vederea asigurării unei informații complete, în timp util și relevante pentru îndeplinirea corespunzătoare a responsabilităților fiecărei structuri organizatorice.

Structura de conducere a BCR este formată din **Comitetul Executiv** – reprezentând **funcția de conducere**, asigurând conducerea operativă a băncii și din **Consiliul de Supraveghere** – reprezentând **funcția de supraveghere**, asigurând supravegherea, administrarea și coordonarea activității Comitetului Executiv. Competențele și atribuțiile acestora sunt reglementate prin Actul Constitutiv, prin Regulamentele de organizare și funcționare ale fiecăruia, ca și prin Regulamentul de funcționare a BCR.

Guvernanța corporativă organizată în mod eficient reprezintă un element de asigurare a stabilității băncii și de menținere a standardelor de guvernare corporativă și conduită în afaceri.

Acționariat

Capitalul social subscris și vărsat al Băncii este de 1.625.341.625,40 lei, împărțit în 16.253.416.254 acțiuni nominative, în valoare nominală de 0,1 lei.

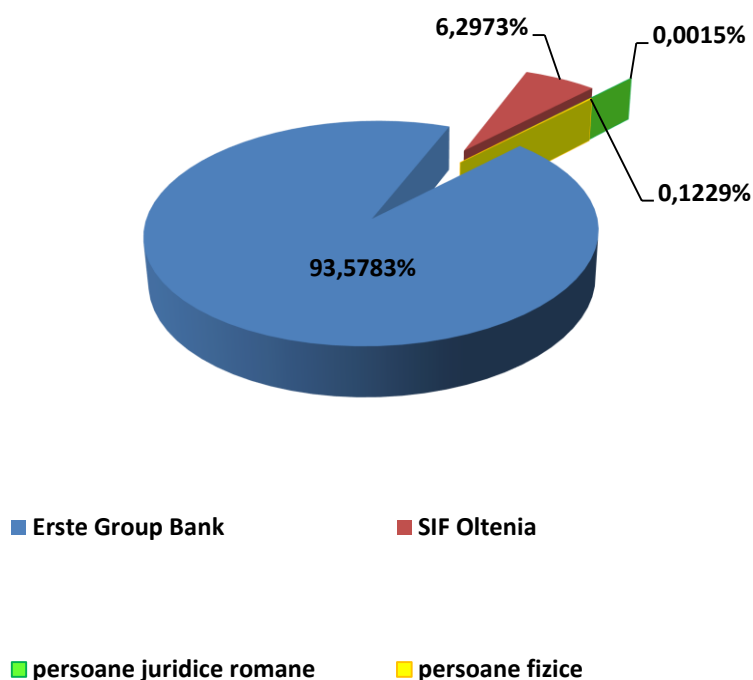
Structura acționariatului Băncii Comerciale Române SA la data de 31.12.2016 era următoarea:

- **Erste Group Bank AG**, Am Belvedere 1,1100 Wien, Austria, deține **15.209.668.849** acțiuni nominative, în valoare nominală de 0,1 lei fiecare, reprezentând 93,5783% din capitalul social total, respectiv 1.520.966.884,9 lei;

- **Societatea de Investiții Financiare “Oltenia”**, cu sediul în Craiova, str.Tufanele, nr.1, județul Dolj deține **1.023.534.303** acțiuni în valoare nominală de 0,1 lei fiecare, reprezentând 6,2973% din capitalul social total, respectiv 102.353.430,30 lei;

- **Acționari persoane juridice române (respectiv: 1. SC Actinvest SA deține 226.802 acțiuni; 2. FDI Certinvest Dinamic deține 13.699 acțiuni; 3. BCR Leasing SA deține 109 acțiuni; 4. SIF Muntenia deține 1 acțiune; 5. SIF Banat Crisana deține 1 acțiune)** care dețin **240.612** acțiuni în valoare nominală de 0,1 lei fiecare, reprezentând 0,0015% din capitalul social total respectiv 24.061,20 lei;

• Acționari persoane fizice dețin **19.972.490 acțiuni** în valoare nominală de 0,1 lei fiecare, reprezentând 0,1229% din capital social total, respectiv 1.997.249,0 lei.



Acționarii – Adunarea Generală a Acționarilor

Acționarii își exercită drepturile în cadrul Adunării Generale a Acționarilor („AGA” sau „Adunarea Generală”), care reprezintă cel mai înalt organ de conducere al Băncii.

Acțiunile Băncii sunt indivizibile și conferă acționarilor drepturi egale, orice acțiune reprezentând dreptul la un vot în Adunarea Generală a Acționarilor.

Adunările Generale sunt convocate de Comitetul Executiv cu cel puțin 30 de zile înainte de data stabilită.

Adunările Generale sunt ordinare și extraordinare. Adunarea Generală Ordinară se întrunește cel puțin odată pe an, în termen de 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, iar Adunarea Generală Extraordinară se întrunește ori de câte ori este necesar.

Banca asigură protejarea și facilitarea exercitării drepturilor acționarilor, prin prevederi clare și transparente la nivelul băncii care să protejeze drepturile acționarilor:

- dreptul la metode sigure de înregistrare ca acționar/asociat;
- dreptul la informații relevante asupra mersului companiei, în timp util și cu o frecvență periodică;
- dreptul de participare și vot în AGA și aici, în plus, dreptul de a fi informat cu privire la regulile și procedurile de vot aplicabile unor astfel de întâlniri; dreptul la o parte din profitul societății;

- dreptul de a participa și de a fi suficient informat cu privire la schimbările din cadrul companiei: modificări ale actului constitutiv, autorizarea emiterii de acțiuni noi, tranzacții extraordinare (de exemplu vânzarea unei părți importante din activele companiei);
- dreptul de a pune întrebări, inclusiv cu privire la raportul auditorului extern, dreptul de a participa la luarea de decizii strategice cum ar fi alegerea Consiliului de Supraveghere, sau de a-și exprima opinii cu privire la remunerarea membrilor Consiliului de Supraveghere și ai Comitetului Executiv.

În anul 2016 au avut loc un număr de 6 ședințe, 3 ședințe ordinare și 3 ședințe extraordinare care au avut pe agenda, în principal, următoarele subiecte:

- aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli pentru exercițiul financiar 2016;
- aprobarea situațiilor financiare pentru exercițiul financiar încheiat la 31.12.2015;
- repartizarea profitului aferent exercițiului financiar încheiat la 31.12.2015;
- reînnoirea mandatelor/numirea administratorilor pentru un nou mandat și remunerația acestora;
- numirea auditorului financiar independent;
- fuziunea prin absorbție a două societăți din Grupul BCR

Transparența informațiilor și diseminarea lor promptă, este realizată de către Bancă prin:

- Furnizarea, în mod periodic și în timp util, de informații relevante și materiale referitoare la societate, pentru exercitarea în mod corespunzător a drepturilor de vot în cadrul adunărilor generale ale acționarilor;
- Raportarea către acționari a tuturor activităților curente, financiare, administrative, extraordinare, în mod regulat, la timp și în întregime corect, auditorului independent.

III. Structura de conducere a BCR

A. Structura organizațională a BCR

BCR este organizată pe linii funcționale la nivel central iar la nivel teritorial activitatea de retail și corporate este organizată pe zone, coordonate pentru retail, de un Director Zonal Retail, subordonat Directorului Executiv al Direcției Rețea Retail, iar pentru corporate, de un Director Executiv Zonal Corporate, subordonat Directorului Executiv al Direcției Rețea Corporate.

Pe parcursul anului 2016 Banca a cunoscut un proces complex de restructurare, astfel:

- Într-o primă etapă - fuziunea liniei funcționale Corporate & Piețe de capital cu lina funcțională CEO, sub coordonarea CEO-ului BCR – dl. Sergiu Manea, implementată la data de 2 septembrie 2016;
- Etapa 2 implementată la 30 septembrie 2016 – integrarea activității de workout din cadrul liniei funcționale Remediere, Restructurare și Recuperare în linia funcțională Risc, sub coordonarea vicepreședintelui executiv al liniei funcționale risc.

Ca urmare, a fost redus numărul de linii funcționale de la 7 la 5, precum și numărul de membri al Comitetului executiv de la 7 la 5.

Astfel, la finele anului 2016, Banca este organizată pe 5 linii funcționale, astfel:

- O linie care este subordonată Președintelui Executiv;
- și 4 linii care acoperă ariile: Operațiuni & IT, Retail & Private Banking, Financiar, Risc acestea fiind compuse din entități funcționale, care sunt subordonate celor 4 vicepreședinti executivi.

Rețeaua de unități a Băncii este formată din unități fără personalitate juridică, respectiv sucursale județene, sucursale, agenții. Directorul Zonal Retail asigură coordonarea activității de retail, organizată pe unități tip A, B, C care se diferențiază în funcție de segmentul de clienți și structura de produse oferite. Directorul Executiv Zonal Corporate asigură coordonarea activității centrelor de afaceri corporate.

Potrivit cerințelor legale, structura de conducere are rolul de a monitoriza, evalua și revizui periodic eficacitatea cadrului de administrare a activității Băncii și a politicilor referitoare la acesta, astfel încât să aibă în vedere orice schimbare a factorilor interni și externi care afectează Banca.

B. Consiliul de Supraveghere (CS)

Membrii – persoane, numire

Consiliul de Supraveghere este format din șapte (7) membri, numiți pe termen de trei (3) ani, cu posibilitatea de a fi re-aleși pentru încă o perioadă de trei (3) ani.

Potrivit prevederilor art. 17.3, lit. a din Actul Constitutiv al BCR, membrii Consiliului de Supraveghere sunt nominalizați de către acționari sau de către ceilalți membri în funcție ai Consiliului de Supraveghere.

Având în vedere faptul că mandatul de 3 ani al membrilor Consiliului de Supraveghere al BCR, care a început în data de 23 aprilie 2013 s-a finalizat la data de 22 aprilie 2016, AGOA a reales/ales, prin vot secret, membrii Consiliului de Supraveghere al BCR, pentru un nou mandat de 3 ani, începând cu 23 aprilie 2016.

Astfel, componența Consiliului de Supraveghere la finele anului 2016 era următoarea:

Membru al CS	Poziția	Data începerii mandatului	Data terminării mandatului
Manfred Wimmer	Președinte	23.04.2016	23.04.2019
Andreas Treichl	Vicepreședinte	23.04.2016	23.04.2019
Gernot Mittendorfer	Membru	23.04.2016	23.04.2019
Hildegard Gacek	Membru	23.04.2016	23.04.2019
Wilhelm Koch	Membru	23.04.2016	23.04.2019
Brian O'Neill	Membru	23.04.2016	23.04.2019
Tudor Ciurezu	Membru	23.04.2016	23.04.2019

Aspectele referitoare la **procesul de selectare, cerințele de eligibilitate, criteriile de independență ale membrilor Consiliului de Supraveghere, precum și alte domenii cu impact asupra instituției de credit** sunt cuprinse în **Procedura referitoare la procesul de nominalizare și evaluare a adecvării membrilor Consiliului de Supraveghere.**

Experiența profesională

Membru CS	Experiența profesională				
	Financiara	Cadrul de reglementare	Planificare si strategie	Managementul riscului	Interpretare informatii financiare
Manfred Wimmer	✓	✓	✓	✓	✓
Andreas Treichl	✓	✓	✓	✓	✓
Gernot Mittendorfer	✓	✓	✓	✓	✓
Hildegard Gacek	✓	✓	✓	✓	✓
Wilhelm Koch	✓	✓	✓	✓	✓
Brian O'Neill	✓	✓	✓	✓	✓
Tudor Ciurezu	✓	✓	✓	✓	✓

Structura internă – subcomitete și responsabilități ale acestora

Consiliul de Supraveghere se întrunește în ședințe trimestrial sau ori de câte ori este necesar, iar calendarul ședințelor pentru anul în curs se stabilește la sfârșitul anului anterior. În anul 2016 au avut loc 29 ședințe ale CS, organizate în conformitate cu prevederile Actului Constitutiv și ale Regulamentului de organizare și funcționare al Consiliului de Supraveghere, din care 6 au fost ședințe periodice, iar celelalte ședințe au fost ținute prin corespondență.

Pentru a aduce la îndeplinire atribuțiile ce îi revin, Consiliul de Supraveghere a constituit următoarele comitete:

- **Comitetul de Audit și Conformitate** – are un rol consultativ, fiind înființat pentru asistarea Consiliului de Supraveghere în exercitarea atribuțiilor sale, formulând recomandări în limita competențelor sale, potrivit responsabilităților și atribuțiilor prevăzute în Regulamentul de organizare și funcționare aferent cu privire la controlul intern, conformitatea, auditul, infracțiuni financiare și litigii;
- **Comitetul de Administrare a Riscurilor** – asistă Consiliul de Supraveghere în îndeplinirea atribuțiilor care îi revin pe linia administrării riscurilor și este un organ consultativ care revizuieste, raportează către, consiliază și asistă Consiliul de Supraveghere în îndeplinirea atribuțiilor care îi

revin pe linia administrării riscurilor și emite recomandări potrivit limitelor de autoritate stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare;

- **Comitetul de Remunerare** – are rol consultativ fiind constituit în scopul asistării Consiliului de Supraveghere în îndeplinirea sarcinilor sale referitoare la politica de remunerare a băncii precum și remunerarea Comitetului Executiv și personalului identificat așa cum este definit în legislația aplicabilă și în reglementările interne ale băncii;
- **Comitetul de Nominalizare** – are rol consultativ, fiind înființat pentru a asista Consiliul de Supraveghere în îndeplinirea rolurilor și atribuțiilor sale cu privire la nominalizarea și evaluarea adecvării membrilor Consiliului de Supraveghere, ai Comitetului Executiv și respectiv a persoanelor care dețin funcții cheie precum și a cadrului de administrare a activității (guvernare corporativă);

Structura subcomitetelor CS

Membru CS	Comitet de Audit si Conformitate	Comitet de Remunerare	Comitet de Adm. a Riscurilor	Comitet de Nominalizare
Manfred Wimmer	Membru	Vicepreședinte	Vicepreședinte	Vicepreședinte
Andreas Treichl		Presedinte		Presedinte
Gernot Mittendorfer	Vicepreședinte		Presedinte	
Hildegard Gacek				
Wilhelm Koch				
Brian O'Neill	Presedinte	Membru	Membru	Membru
Tudor Ciurezu				

Instrumente de control vis a vis de Comitetul Executiv

Consiliul de Supraveghere supraveghează și coordonează activitatea Comitetului Executiv, precum și respectarea prevederilor legale, ale Actului Constitutiv și hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor în desfășurarea activității Băncii.

Consiliul de Supraveghere exercită un control permanent asupra administrării Băncii și asupra Comitetului Executiv, prin următoarele pârghii:

- Consiliul de Supraveghere este responsabil pentru verificarea conformității operațiunilor administrative întreprinse de Comitetul Executiv în baza legislației aplicabile, Actului Constitutiv al Băncii și hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor Băncii;
- Consiliul de Supraveghere reprezintă Banca în raporturile cu Comitetul Executiv;
- Consiliul de Supraveghere nu este implicat în administrarea de zi cu zi a Băncii, iar aceste atribuții nu sunt delegate Consiliului de Supraveghere, cu excepția unor dispoziții cuprinse în legislația aplicabilă și/sau Actul constitutiv al Băncii.

C. Comitetul Executiv (CE)

Membrii – persoane, numire

Conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare al Comitetului Executiv, acesta asigură conducerea curentă a Băncii și își exercită atribuțiile sub supravegherea Consiliului de Supraveghere care numește și revocă membrii Comitetului Executiv și președintele Comitetului Executiv dintre membrii Comitetului Executiv, acționând potrivit dispozițiilor în vigoare și Actului Constitutiv al Băncii.

Potrivit dispozițiilor art. 20.1 din Actul Constitutiv, numărul membrilor Comitetului Executiv este stabilit de către Consiliul de Supraveghere (la data de 31 decembrie 2016, Comitetul Executiv avea 5 membri).

Astfel, în cursul anului 2016 au fost înregistrate modificări ale componenței Comitetului Executiv, respectiv:

- ❖ Încheierea la data de 30.06.2016 a mandatului dlui. Bernd Mittermair – vicepreședinte executiv al BCR
- ❖ Încheierea la data de 14.10.2016 a mandatului dlui. Jonathan Locke – vicepreședinte executiv al BCR
- ❖ Încheierea la data de 30.11.2016 a mandatului dlui. Paul Ursaciuc – vicepreședinte executiv al BCR.

În data de 24.10.2016, Consiliul de Supraveghere al BCR l-a numit pe dl. Bernhard Spalt în poziția de membru al Comitetului Executiv al BCR, coordonator al liniei funcționale Risc, începând cu data de 1.01.2017, cu condiția exercitării responsabilităților/începerii mandatului după primirea aprobării BNR. Durata mandatului este de trei (3) ani.

Componența Comitetului Executiv la data de 31 decembrie 2016:

Membru CE	Poziția	Aria de responsabilitate
Sergiu Manea	Președinte - CEO	Președinte executiv
Adriana Jankovicova	Vicepreședinte executiv - CFO	Financiar
Dana Demetrian	Vicepreședinte executiv	Retail & Private Banking
Pozitie vacanta	Vicepreședinte executiv	Risc
Pozitie vacanta	Vicepreședinte executiv	Operațiuni & IT

Experiența profesională

Membru CE	Experiența profesională					
	Piețe financiare	Cadru de administrare	Planificare strategica	Managementul riscului	Interpretarea informațiilor instituțiilor de credit	Procesul de control intern
Sergiu Manea	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adriana Jankovicova	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dana Demetrian	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Structura internă – subcomitete și responsabilități ale acestora

Comitetul Executiv se întrunește în ședințe săptămânale sau ori de câte ori este necesar. În cursul anului 2016, CE s-a întrunit în 96 de ședințe, respectiv 54 ședințe periodice și 43 ședințe ordinare ținute prin alte mijloace de comunicare la distanță.

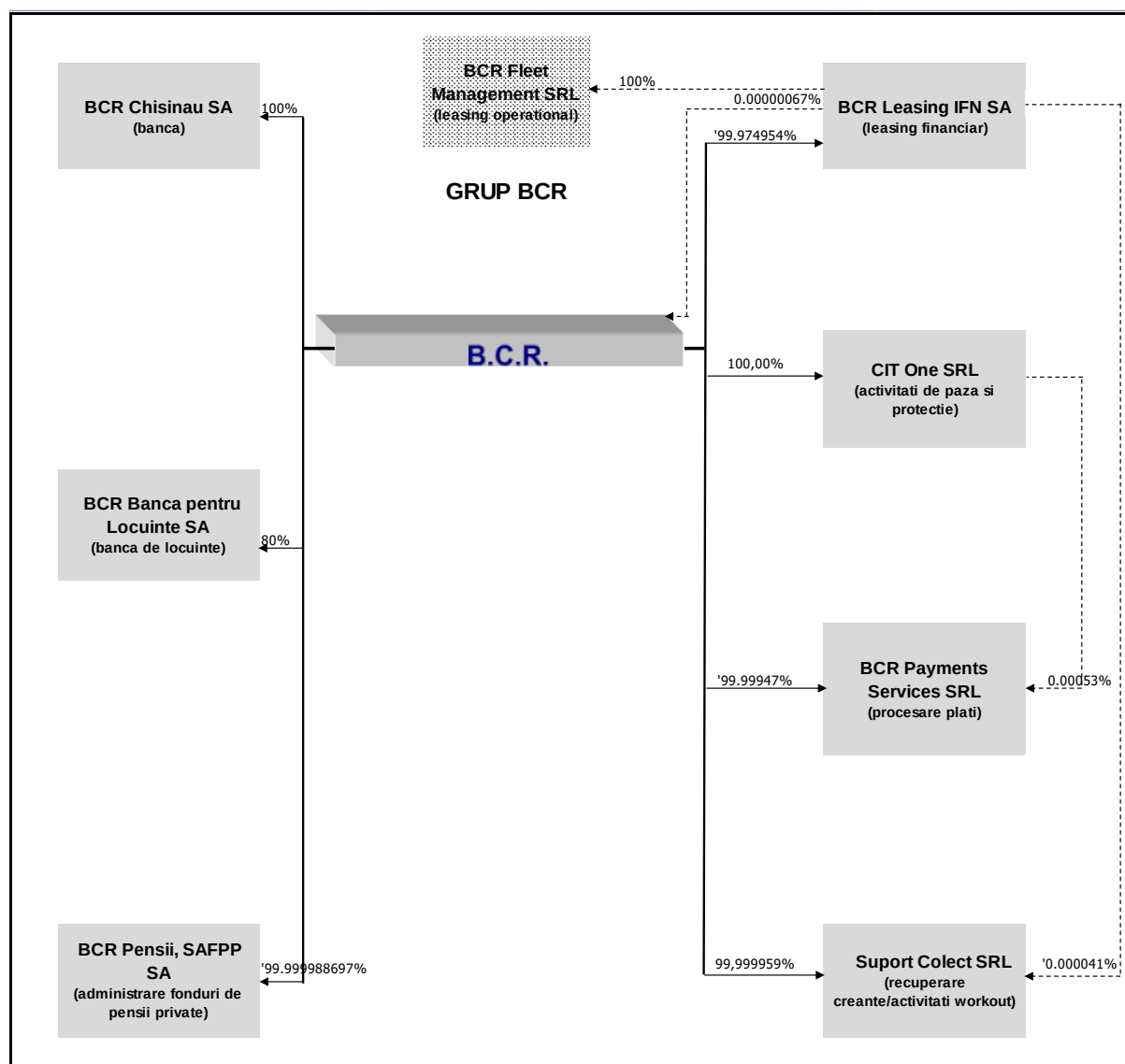
Pentru aducerea la îndeplinire a atribuțiilor ce îi revin, Comitetul Executiv a creat următoarele comitete:

Subcomitet	Rol si arie de aplicabilitate
Comitetul de administrare a Activelor si Pasivelor (ALCO)	Decide strategia de finanțare si gestionarea activelor/pasivelor băncii În cursul anului au avut loc 12 ședințe periodice.
Comitetul de credite	Decide privind creditele retail si corporate: validează si decide referitor la acordarea de credite si a altor angajamente (scrisori de garanție, revizii anuale, etc) in limitele competentelor definite conform RF BCR. În cursul anului au avut loc 52 ședințe periodice si 110 in regim per rollam.
Comitetul de Investitii si Costuri (CIC)	Analizează, decide, informează și asistă Comitetul Executiv în îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin în domeniile: prioritizare/aprobare/monitorizare proiecte, implementarea CR-urilor pentru aprobarea scopului aferent release-urilor IT, definire cadru de reglementare pentru cheltuieli și investiții și aprobare a metodologiei financiare specifice și proceselor legate de grup, monitorizare a cheltuielilor și investițiilor, aprobare a cheltuielilor administrative și investiții CAPEX, administrare a activităților aferente managementului proprietăților imobiliare BCR și Filiale, bugetare a costurilor pentru Grupul BCR, înființare de sucursale și agenții, formulare de recomandări privind strategia echipamentelor Self-Banking, structura de buget aferentă și investițiile in îmbunătățiri operaționale, potrivit în cursul anului au avut loc 12 ședințe periodice si 10 in regim per rollam.
Comitetul de Risc al Comitetului Executiv (RCMB)	Comitet Operativ, care, pe de-o parte, acordă asistență Comitetului Executiv cu privire la principalele aspecte referitoare la risc (strategia de risc, politicile de risc) și, pe de altă parte, reprezintă un forum în cadrul căruia sunt discutate aspecte referitoare la risc și sunt aliniate cu principalele linii de afaceri. În cursul anului au avut loc 10 ședințe periodice si 18 in regim per rollam.

IV. Structura si cadrul de guvernanță ale Grupului BCR

A. Structura Grupului BCR – prezentare generală

La 31 decembrie 2016, structura Grupului BCR (Banca și 8 filiale ale acesteia) era următoarea:



Filiilele BCR sunt societăți înregistrate și care își desfășoară activitatea în România (cu excepția BCR Chișinău SA – instituție financiară înregistrată în Republica Moldova), organizate din punct de vedere juridic ca societăți pe acțiuni sau societăți cu răspundere limitată și care dispun de un sistem de guvernanță:

- dualist (funcția de conducere îndeplinită de un Comitet Executiv/Directorat și funcția de supraveghere asigurată de un Consiliu de Supraveghere): BCR Chișinău SA, BCR Banca pentru Locuințe SA, BCR Pensii SAFPP SA, BCR Leasing IFN SA;
- unitar (administrare asigurată de un Consiliu de Administrație): CIT One SRL, BCR Payments Services SRL, Suport Colect SRL și BCR Fleet Management SRL.

Comparativ cu data de 31 decembrie 2015, pe parcursul anului 2016 au survenit următoarele modificări în componența grupului:

- finalizarea procedurii de lichidare voluntară a unei filiale - Financiara SA;
- fuziunea cu BCR a celor 2 filiale specializate in administrare imobiliară - BCR Real Estate Management SRL si Bucharest Financial Piazza SRL.

BCR Banca pentru Locuințe SA

Filială deținută în mod direct de către BCR, înmatriculată ca societate pe acțiuni în anul 2008, în condițiile reglementărilor Băncii Naționale a României privind instituțiile de credit, precum și ale prevederilor și regulamentelor specifice băncilor de locuințe emise de autoritatea de supraveghere, Ministerul Finanțelor Publice și Comisia Europeană cu privire la prevederile regulamentelor Basel III.

Scopul societății de economisire-creditare este promovarea, susținerea și valorificarea dezvoltării sistemului de economisire – creditare în România, oferind produse de economisire – creditare (produse baupar) îndeosebi persoanelor fizice, ca alternativă la creditele pentru locuințe, precum și produse de depozit pe termen mediu.

Structura Consiliului de Supraveghere la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Dana Demetrian	Președinte
Josef Schmidinger	Vicepreședinte
Adriana Jankovicova	Membru
Astrid Kratschmann	Membru
Alexandru Berea	Membru

Structura Comitetului Executiv la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Lucian Claudiu Anghel	Președinte executiv
Cristina Varzaru	Membru
Erwin Bernhard	Membru

BCR Chișinău SA

Filială deținută în mod direct de către BCR, înmatriculată ca societate pe acțiuni în anul 1998, fiind guvernată de Legea instituțiilor financiare din Republica Moldova nr. 550-XIII/21.07.1995. Este o bancă de mărime medie și este autorizată să efectueze toate tipurile de activități bancare din Republica Moldova.

Rețeaua teritorială cuprinde sediul central din Chișinău, doua sucursale (una localizată în Chișinău și alta în Bălți) și o agenție (în cadrul Ambasadei României). În prezent, BCR Chișinău intenționează extinderea rețelei sale teritoriale prin două noi sucursale situate în Chișinău și Cahul.

Structura Consiliului de Supraveghere la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Sergiu Manea	Președinte
Mihail Buștan	Membru
Rastislav Kovacik	Membru

Structura Comitetului Executiv la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Juan Luis Martin Ortigosa	Președinte executiv
Natalia Codreanu	Membru
Iurie Rusu	Membru

BCR Pensii, Societate de Administrare a Fondurilor de Pensii Private SA

Filială deținută în mod direct de către BCR, înmatriculată ca societate pe acțiuni în anul 2007, în condițiile legislației specifice emise de Autoritatea de Supraveghere Financiară. Societatea desfășoară activități de administrare a fondurilor de pensii private: Fondul de Pensii Administrat Privat BCR (Pilonul 2) și Fondul de Pensii Facultativ BCR Plus (Pilonul 3).

Structura Consiliului de Supraveghere la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Dana Demetrian	Președinte
Adriana Jankovicova	Membru
Dragos Valentin Neacsu	Membru

Structura Directoratului la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Radu Craciun	Președinte executiv
Melania Nela Mirea	Membru
Adela Maria Cercel	Membru

BCR Leasing IFN SA

Filială deținută în mod direct de către BCR, înmatriculată ca societate pe acțiuni în anul 2001, fiind unul dintre jucătorii importanți din piața leasingului din România. Societatea este guvernată de Legea nr. 93/2009 privind instituțiile financiare nebancare.

Principala activitate derulată este furnizarea de servicii de leasing financiar/finanțare – soluții flexibile și eficiente pentru finanțarea autovehiculelor de pasageri, comerciale, ușoare și grele și echipamente, care conferă acces imediat către bunurile finanțate, permitând plata etapizată a TVA și plata valorii reziduale la sfârșitul contractului de leasing și avantajul TVA zero pentru tranzacțiile de finanțare intracomunitare.

Structura Consiliului de Supraveghere la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Sergiu Manea	Președinte
Bernhard Spalt	Membru
Georg Haslinger	Membru

Structura Directoratului la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Bogdan Ionut Speteanu	Președinte executiv
Nicoleta Claudia Tomescu	Membru
Mihai Tasulea	Membru

CIT One SRL

Filială deținută în mod direct de BCR, înmatriculată ca societate cu răspundere limitată și constituită în anul 2009 în scopul optimizării costurilor aferente activității de procesare și transport numerar din cadrul BCR. Începând cu anul 2015, societatea a fost autorizată să desfășoare activitate de paza și protecție, alături de furnizare de servicii de transport și procesare numerar.

Structura Consiliului de Administrație la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Paul Ursaciuc	Președinte
Adriana Jankovicova	Membru

BCR Payments Services SRL

Filială deținută în mod direct de BCR, înmatriculată ca societate cu răspundere limitată și înființată în anul 2011 în vederea preluării unei părți din activitatea de procesare plăți din cadrul BCR, scopul fiind creșterea eficienței procesării plăților prin diminuarea costurilor aferente.

Societatea este responsabilă cu procesarea centralizată a tranzacțiilor de plăți și instrumente de debit în monedă locală și valută, deschiderea, închiderea și mentenanța conturilor clienților BCR.

Structura Consiliului de Administrație la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Paul Ursaciuc	Președinte
Sergiu Manea	Membru
Dana Demetrian	Membru

Suport Colect SRL

Filială deținută în mod direct de BCR, organizată ca societate cu răspundere limitată și constituită în anul 2009 în scopul îmbunătățirii activității de recuperare a creditelor restante acordate de BCR, în contextul crizei economice globale. Principala activitate desfășurată de societate este monitorizarea și recuperarea/cumpărarea creanțelor de la clienți.

Structura Consiliului de Administrație la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Adriana Jankovicova	Președinte
Bernhard Spalt	Membru

BCR Fleet Management SRL

Filială deținută în mod indirect de BCR, prin filiala BCR Leasing IFN SA (acționar unic) în anul 2009, organizată ca societate cu răspundere limitată, care furnizează Grupului BCR servicii de leasing operațional și administrare flote auto.

Structura Consiliului de Administrație la data de 31 decembrie 2016 era următoarea:

Nume	Poziția
Bogdan Ionut Speteanu	Președinte
Sergiu Manea	Membru

B. Cadrul de guvernanță a Grupului BCR

Structura organizațională a Grupului BCR este transparentă, în concordanță cu structura organizațională a BCR, fiind stabilită de o manieră care promovează eficacitatea și demonstrează o administrare prudentă.

Principiile de bază pentru o supraveghere eficientă a filialelor BCR, împreună cu reglementările interne ale Băncii, reprezintă în același timp cadrul și o bază solidă pentru activitatea de conformitate, supraveghere, guvernanță și gestionare a riscului.

Rolurile și responsabilitățile membrilor Comitetului Executiv al BCR includ și activitatea de supraveghere a filialelor Băncii, care au responsabilitatea de a asigura:

- un cadru de guvernanță corporativă în ansamblul Grupului BCR
- implementarea politicilor de guvernanță și a mecanismelor adecvate structurii, activității și riscurilor comportate de entitățile Grupului BCR.

În acest context, în stabilirea cadrului de guvernanță corporativă la nivelul Grupului BCR, Comitetul Executiv al BCR are următoarele competențe (de aprobare/avizare) privind filialele:

- ✓ structura de guvernanță;
- ✓ strategia generală de afaceri, planul de afaceri și principalele domenii de activitate;
- ✓ modificări ale obiectului principal de activitate;
- ✓ fuziunea/divizarea, dizolvarea și lichidarea;
- ✓ dobândirea propriilor acțiuni care depășesc 10% din capitalul social al filialei, când o astfel de achiziție este permisă conform legislației privind societățile; și
- ✓ propuneri de candidați pentru numirea ca membri în Consiliul de Supraveghere sau Consiliul de Administrație;
- ✓ decide asupra aprobării, la nivelul filialelor, a tuturor subiectelor incluse pe agenda Adunării Generale a Acționarilor a unei asemenea societăți, cu excepția acelor care sunt în responsabilitatea Consiliului de Supraveghere al BCR.

De asemenea, Comitetul Executiv al BCR supraveghează activitatea filialelor băncii prin intermediul comitetelor care îi sunt subordonate, pentru a asigura astfel implementarea unei strategii unitare la nivel de Grup. În baza unor roluri și responsabilități specifice, membrii Comitetului Executiv sunt numiți în cadrul Consiliilor de Supraveghere/ Consiliilor de Administrație ale acestor entități, în funcție de caz.

Membrii Comitetului Executiv al BCR numiți în Consiliile de Supraveghere/Consiliile de Administrație ale filialelor BCR au competențe specifice atribuite prin Legea societăților, actul constitutiv și alte reglementări interne ale acestor societăți, în funcție de natura și complexitatea tipului de activitate al fiecăreia, cu respectarea totodată a cerințelor legale la nivel local.

Pentru scopul asigurării unui cadru adecvat de guvernanță corporativă în ansamblul Grupului BCR, dar și a unor politici de guvernanță și mecanisme adecvate structurii, activității și riscurilor comportate de entitățile grupului, fiecare membru al Comitetului Executiv al BCR, care este în același timp și membru al unui Consiliu

de Supraveghere/Consiliu de Administrație al unei filiale, se va asigura că toate deciziile strategice, standardele și politicile implementate în Grupul BCR/Erste vor fi respectate și implementate corespunzător la nivelul fiecărei societăți în parte.

În scopul asigurării unei supravegheri eficiente a entităților din cadrul Grupului BCR **este aplicat următorul set de bune practici:**

- toate aspectele care vor fi supuse spre informarea/avizarea/aprobarea Consiliilor de Supraveghere/Consiliilor de Administrație ale filialelor sunt discutate și coordonate de direcțiile BCR cu atribuții în domeniul respectiv, pentru a se asigura astfel alinierea la politicile și competențele Grupului;
- documentația finală întocmită de filialele BCR pentru a fi prezentată în ședințele Consiliului de Supraveghere/Consiliului de Administrație este validată în prealabil de direcțiile implicate din BCR;
- pentru subiectele privind deciziile strategice, planurile de afaceri, afacerile specifice, tranzacțiile semnificative sau numirea de membri în conducerile executive ale filialelor care sunt supuse spre aprobare Consiliului de Supraveghere/Consiliilor de Administrație ale filialelor, în conformitate cu regulamentele interne ale BCR/filialelor este necesară aprobarea prealabilă a organelor de conducere ale BCR.

Activitatea de monitorizare a filialelor este îndeplinită și de funcțiile de control intern din cadrul BCR, care au entități desemnate responsabile cu supravegherea activității subsidiarelor, respectiv: Direcția Audit Intern, Direcția Conformitate, Direcția Managementul Riscului Strategic, Direcția Prevenire Fraudă.

V. Managementul performanței și strategia de remunerare

În BCR, managementul performanței este susținut de **Sistemul de Performanță și Dezvoltare Profesională** (PDS), printr-un instrument IT modern și accesibil – Aplicația PDS, care este aplicabil tuturor angajaților din Grupul BCR.

Sistemul de performanță și dezvoltare profesională are impact asupra angajaților în ceea ce privește dezvoltarea profesională viitoare și evoluția în carieră.

Gradul de realizare este calculat în funcție de rezultatele finale ale următoarelor categorii de indicatori:

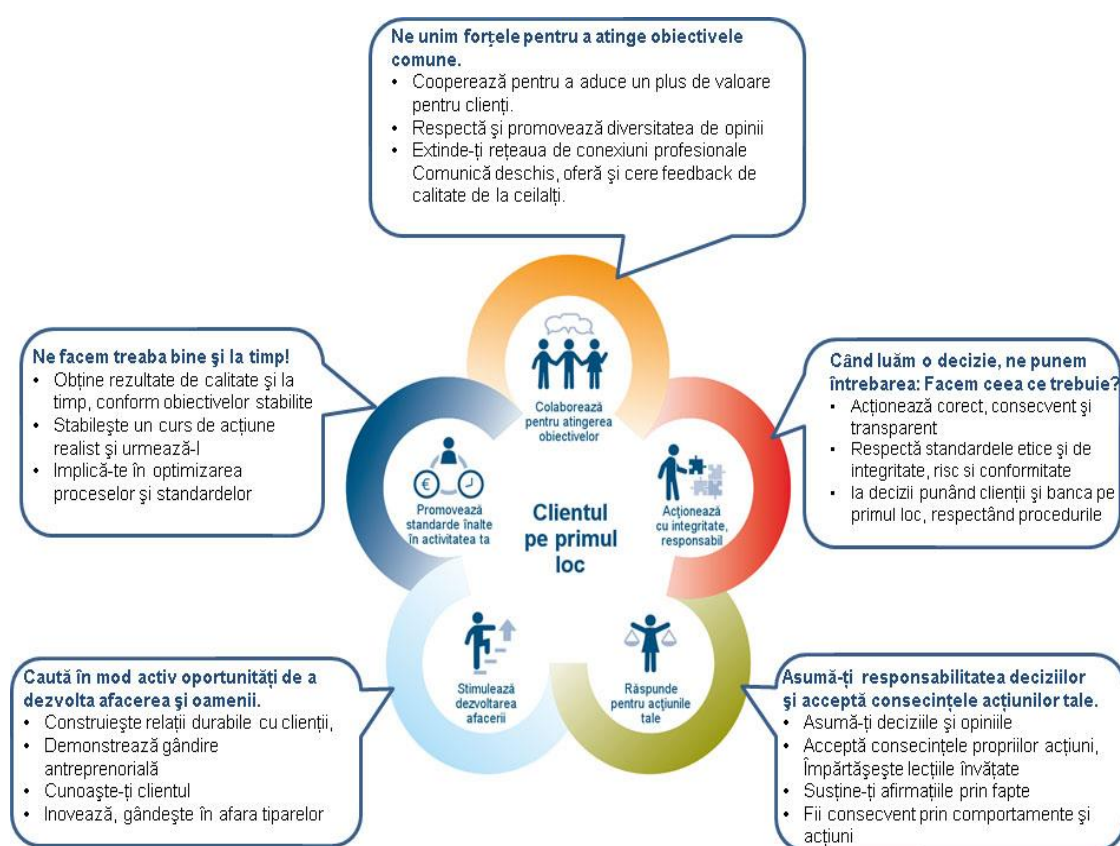
- obiective de business (KPI – 75%);
- competențe de bază (25%).

Cele 5 competențe de bază ale Erste Group

Cele 5 competențe ne ajută să ne îndeplinim obiectivele strategice prin punerea bazelor unei experiențe corporative comune și plasarea clientului în centrul tuturor activităților noastre. Ele descriu comportamente menite să ne ajute să fim parteneri bancari competitivi și de încredere pentru clienții noștri, să ne îndeplinim obiectivele și să depășim cu succes orice provocare.

Competențele de bază vor deveni parte integrantă din cultura noastră corporativă, pentru că definesc maniera de abordare a clienților și colegilor noștri, dar și a muncii în general. Toate cele cinci competențe de bază sunt interconectate. Ele contribuie la succesul nostru comun și la îmbogățirea “Experienței Erste”, sprijinindu-ne în desfășurarea activităților zilnice.

Competențele de bază sunt valabile pentru toți angajații Grupului Erste, indiferent de funcțiile pe care le ocupă, de nivelul ierarhic sau de zona de afaceri. Cu toate acestea, implementarea detaliată a competențelor de bază trebuie analizată în relație cu sarcinile specifice ale fiecăruia, pentru a contribui la activitățile și obiectivele entităților individuale sau ale liniilor de afaceri în cel mai pozitiv mod cu putință.



Având în vedere particularitățile funcțiilor de vânzare din rețeaua Retail, partea de obiective de business și corelația performanță - bonus este reglementată pentru această categorie de personal prin **schema de motivare Retail**.

Filozofia de remunerare a BCR se adaptează realităților sectorului bancar și mediului economic. Ea are la bază strategia de afaceri și obiectivele pe termen lung ale BCR, cultura și structura organizatorică a Băncii și este influențată de practicile pieței.

BCR se concentrează pe punerea în aplicare și promovarea **unei filozofii de plată pentru performanță**, având următoarele elemente cheie:

- Crearea unei legături directe între remunerare și performanță, în cazul remunerației variabile;
- Remunerația fixă (salariul de bază) se concentrează pe performanța individuală (rezultate individuale în contextul responsabilității organizaționale și a competențelor individuale);
- Componenta variabilă anuală se bazează pe performanța Băncii, cea a structurii organizaționale în care se desfășoară activitatea și cea individuală (rezultate individuale);
- Stimulentele sunt acordate în baza unor indicatori cheie de performanță, care țin cont atât de criterii cantitative, cât și de criterii calitative.

BCR va evalua periodic practicile sale de remunerare (cel puțin anual), pentru a se asigura că:

- sunt create stimulentele corecte, că gestionează eficient riscurile și nu încurajează asumarea excesivă a acestora;
- principiile avute în vedere în cadrul Politicii de Remunerare respectă toate cerințele de reglementare în vigoare.

În BCR, pachetul total de remunerare este compus din următoarele elemente:

- Remunerația fixă:
 - salariul de bază;
 - beneficii.
- Remunerația variabilă.

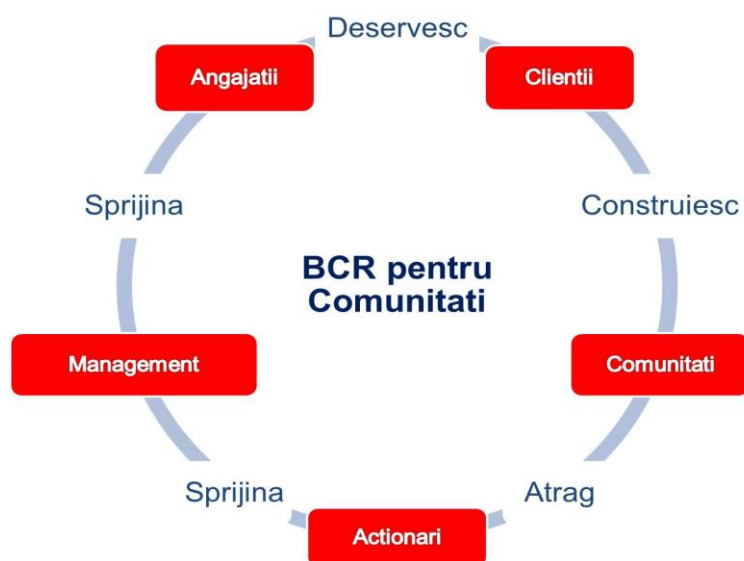
VI. Comunitate

Orice comunitate prețuiește demnitatea, omenia, cinstea și înțelepciunea. Aceste valori de bază sunt parte a principiilor BCR: **Clientul pe primul loc, Responsabilizare, Performanță, Colaborare, Inițiativă, Disciplină și Rezultate.** Sunt ceea ce noi oferim clienților noștri atunci când muncim și ne comportăm în spiritul Principiilor BCR.

În contextul în care 70% dintre români cred că țara merge în direcția greșită și doar 14,2% mai au încredere în sistemul bancar, este de datoria BCR, ca banca locală cea mai mare, să fie **un conector și un catalizator** pentru dezvoltarea României. Să fim **Banca pentru România și cetățeni responsabili**, cu principii solide, integrând banca în țesătura comunității și având ca scop **intermedierea și susținerea dezvoltării valorii** în comunitățile din care facem parte.

Direcțiile strategice ale BCR în ceea ce privește implicarea în comunitate sunt următoarele:

- Susținerea și promovarea liderilor și a modelelor;
- Educație pentru dezvoltarea competențelor practice;
- Leadership-ul civic.



✓ **Susținerea și promovarea liderilor și a modelelor**, participând la crearea unui cadru pozitiv și inspirațional dezvoltării României.

✓ **Educație pentru dezvoltarea competențelor practice**, având parteneriate strategice cu cele mai mari universități din țară cu scopul principal de a crea proiecte care să ajute la dezvoltarea abilităților practice ale studenților pentru o mai ușoară integrare pe piața muncii.

✓ **Leadership-ul civic**, prin dezvoltarea unor proiecte care vin în sprijinul a sute de ONG-uri anual, precum și prin încurajarea angajaților săi pentru a fi cetățeni responsabili, integrând banca în țesătura comunității.

De asemenea, **membrii echipei BCR** sunt încurajați să fie **cetățeni responsabili** în comunitățile din care fac parte. Angajații BCR beneficiază de o zi liberă pentru voluntariat, sunt susținuți să propună și să implementeze proiecte cu real impact social și sunt încurajați să redirecționeze cei 2% din impozitul pe venit către organizațiile care au ca scop binele social.

Totodată, BCR își aliniază strategia de afaceri la nevoile comunității, dezvoltând în permanență produse inovatoare pentru clienții noștri, pentru a-i ajuta astfel să-și realizeze visurile și aspirațiile. De asemenea, BCR este un actor important al dezvoltării economice, prin sprijinirea proactivă a membrilor comunității de afaceri.

1. Educație financiară

- **Școala de Bani** – este un amplu proiect de educație financiară pentru adulți, clienți și nonclienți, în cadrul căruia colegi din BCR, care devin profesori de educație financiară în urma unui training la care participă, vor organiza întâlniri cu clienții în sucursale și la sediul companiilor lor, dar și cu nonclienți, scopul acestor întâlniri fiind conștientizarea modului în care aceștia iau deciziile financiare. Materialele de curs au fost dezvoltate special pentru acest proiect și sunt bazate pe principii de

educație financiară testate la nivel internațional. Ele sunt total non-comerciale – nu fac referire la niciun produs sau serviciu BCR, iar BCR este prima organizație care organizează un proiect de educație financiară pentru adulți de asemenea anvergură. Până la finalul lui 2016 am format **350 de angajați BCR** care au devenit “profesori de educație financiară” și care au lucrat în timpul atelierelor organizate anul trecut cu aproximativ **500 de persoane** pentru a-i ajuta să conștientizeze modul în care aceștia iau deciziile financiare, cum își fac bugetul personal și cum pot lua decizii financiare mai bune.

- **De la Joc la Educație Financiară**, proiect inițiat de Banca Națională a României și Asociația pentru Promovarea Performanței în Educație, în parteneriat cu BCR și Ministerul Educației a continuat și în anul 2016, BCR fiind principalul partener și singurul partener bancar. Proiectul a constat în desfășurarea unor activități de formare și informare a copiilor, a cadrelor didactice și părinților, cu privire la noțiuni elementare de educație financiară, în vederea sprijinirii dezvoltării personale și, implicit, a dezvoltării comunitare. În cadrul acestui proiect, au fost distribuite 23.000 de cărți de educație financiară pentru ciclul preșcolar în 16 județe și București, în aproape 200 de grădinițe. De asemenea, au avut loc 4 conferințe de presă în București, Cluj, Timișoara și Iași, iar colegii noștri au avut ocazia să interacționeze direct cu copiii, educatorii și părinții în cadrul întâlnirilor în care se făcea distribuția cărților.

2. Susținerea și promovarea liderilor:

- **Hai la Olimpiadă** este un program lansat de Fundația eMAG căruia BCR i s-a alăturat în 2014 pentru a susține performanța în educație. Susținem atât extinderea centrelor de pregătire pentru copii cu potențial ridicat, cât și organizarea olimpiadelor naționale și pregătirea lotului internațional de matematică. După patru ani de existență, „Hai la Olimpiadă!” înseamnă **3.286 de elevi pasionați** care se pregătesc la Matematică, Informatică și Fizică, sub îndrumarea a **290 de profesori dedicați**. În 2016 ne-am extins în 22 de centre pentru performanță, în 12 orașe din toată țara. Pentru 2017 ne propunem să ne extindem în 20 de orașe din țară și să avem cel puțin 5.000 de elevi în centrele „Hai la Olimpiadă!”.
- **Capitala Tineretului din România** este cel mai ambițios program național destinat tinerilor, pentru că pune accent pe dezvoltarea ecosistemelor de tineret din zonele românești, în general, și pe dezvoltarea ecosistemelor de tineret urbane, în mod special. În cadrul programului, autoritățile locale colaborează cu organizațiile neguvernamentale de și pentru tineret și cu mediul privat, și îi pun pe tineri în centrul procesului de dezvoltare urbană. Anual, un oraș din România primește, în urma unui concurs de concepte, titlul de Capitala Tineretului din România și este sprijinit financiar, respectiv prin formare și consultanță, în pregătirea și implementarea inițiativelor din dosarul de candidatură. Programul Capitala Tineretului din România a fost lansat în anul 2016 și a fost inițiat de BCR în parteneriat cu Consiliul Tineretului din România (CTR) - entitate reprezentativă a tineretului din România, Federația SHARE Cluj-Napoca - co-managerul programului Cluj-Napoca 2015, Capitala Europeană a Tineretului și Grupul PONT - grup de experți de tineret, inițiatorul măsurilor de pregătire a Capitalei Tineretului din România pe baza experienței candidaturii municipiului Cluj-Napoca 2015, Capitala Europeană a Tineretului. Primul oraș din România care poartă titlul de Capitala Tineretului din România este Timișoara, care și-a asumat pionieratul programului în perioada 2 mai 2016 - 1 mai

2017. Mai mult, ediția din 2017 a programului se desfășoară sub Înaltul Patronaj al Președintelui României, Klaus Iohannis.

3. Educație pentru dezvoltarea competențelor practice

- **Laboratorul de Cariere** este o platformă de învățare non-formală special creată de BCR, în parteneriat cu Școala de Valori, pentru a-i ajuta pe tineri să își dezvolte abilitățile de soft skills și a-i integra mai ușor pe piața muncii. În anul 2016 a fost lansată oficial platforma care conține module de organizare personală, dezvoltare a carierei, inteligență financiară, obiceiuri.
- **Summer Job în BCR** este o competiție de educație financiară și primul proiect de internship plătit adresat elevilor de liceu din România. Scopul său este să ofere elevilor prima experiență de lucru într-o companie și să îi învețe noțiuni de educație financiar-bancară, prin practică, cu sprijinul unor mentori din BCR. În 2016 am selectat 60 de elevi care au făcut un internship plătit timp de 2 luni în BCR.

4. Leadership civic

- **Bursa Binelui** www.bursabinelui.ro este singura platformă de donații necomisionate din România care aduce împreună organizațiile care au nevoie de sprijin pentru a-și desfășura proiectele și oamenii care vor să investească în faptele bune din comunitatea lor. În prezent sunt peste 300 de organizații pe platformă, care au reușit să strângă peste **300.000 euro** din donații online în ultimii 4 ani. În 2016, peste **7000 de persoane** au donat pentru proiectele înscrise, au fost strânși peste 107.000 euro pentru cele 191 de proiecte înscrise în competiție.
- **Brutăria de Fapte Bune** este o competiție adresată angajaților băncii cu scopul de a încuraja implicarea în comunitate, prin catalizarea mai multor resurse valoroase: abilitățile, timpul și dedicarea colegilor, resursele financiare oferite de bancă. În 2016, s-au înscris 40 de proiecte în competiție, din toată țara, peste 100 angajați au fost implicați ca membri în echipa de proiect sau mentori, 15000 euro au fost folosiți pentru implementarea celor 5 proiecte câștigătoare, iar proiectele înscrise în competiție adună câteva mii de beneficiari.