

Totul despre concedierea personalului, facuta in litera legii. Cei mai buni avocati de Dreptul muncii isi impartasesc pretioasa experienta



Marile companii care trec prin procese de restructurare prefera sa lucreze cu firme de avocati. Chiar daca au departamente puternice de in-house lawyers, consultantii extremi sunt cei care creioneaza strategia si coordoneaza implementarea planului de reorganizare.

In astfel de situatii profesionistii caselor de avocatura muncesc in colaborare cu juristii companiei client. *”De cele mai multe ori rolul nostru, ca si consultantii externi, este acela de a creiona strategia si de a coordona implementarea. Rare sunt situatiile cand ne este solicitata asistenta doar incidental, in anumite etape mai ‘delicate’ ale proiectului. Cu avocatii in-house suntem in permanent contact, rolul principal al acestora fiind acela de a decanta solicitarile ce ajung la noi si de a facilita accesul la informatia de care avem nevoie pentru implementarea mandatului”*, afirma [Catalin Micu](#), avocat colaborator coordonator **Zamfirescu Racoti & Partners**.

Consultantii externi sunt implicati in proiectele mari

Despre o buna colaborare intre cele doua echipe ne-a vorbit si [Iulian Iosif](#), Partner **Musat & Asociatii**. Avocatul sustine ca in cadrul companiilor mari exista, de regula, in-house lawyers care supervizeaza toate activitatile juridice ale firmei, inclusiv procedurile de restructurare. *„In aceste cazuri este esential sa existe o comunicare foarte buna intre avocatii interni si societatea de avocati in toate etapele procesului de reorganizare, inclusiv in ceea ce priveste pregatirea strategiei de urmat si coordonarea procedurii”*, puncteaza Iulian Iosif.

Este adevarat ca, pentru problemele de zi cu zi, societatile mari beneficiaza de cele mai multe ori de sprijinul unor avocati interni sau al propriilor consilieri juridici, dar atunci cand se pun bazele unor proiecte majore se apeleaza la serviciile unor profesionisti din afara.

”In cazul unor proiecte majore de restructurare, societatile continua sa apeleze la expertiza avocatorilor externi specializati in domeniul dreptului muncii, uneori chiar la solicitarea sau recomandarea propriilor avocati ori consilieri juridici interni. Implementarea cu succes a unui proces de restructurare complex in cadrul unei societati mari depinde intr-o masura semnificativa de cunoasterea si intelegerea specificului si culturii organizatiei respective. Din aceasta perspectiva, este importanta implicarea avocatorilor interni in strategia de restructurare, colaborarea foarte buna cu firmele de avocatura externe fiind esentiala pentru stabilirea strategiei de implementare a proceselor de restructurare”, sustine [Serban Paslaru](#), Partner al **Tuca Zbarcea & Asociatii**.

Rolul echipei de avocati in-house este foarte important in economia elaborarii unui plan de restructurare.

„In proiecte de restructurare, ei pot sa aiba rol de supervizare, ne ajuta cu informatii si documente. Echipa de avocati in-house cunoaste toate detaliile organizatorice si structurale ale societatii, nevoile de business si obiectivele strategice. Totodata, ei sunt interfata dintre managementul companiei si avocatii externi. Sunt si situatii in care ei nu sunt implicati deloc in aceste procese, iar consultantii externi coordoneaza practic intregul proces, alaturi de departamentul de resurse umane”, arata [Loredana Ralea](#), Counsel **Clifford Chance Badea**.

Se lucreaza impreuna cu managerul de HR

In cazul multinationalelor, cand discutam despre afaceri derulate pe mai multe pietee, metoda de coordonare si supervizare a implementarii proiectelor de restructurari depinde de modul de organizare al business-ului si de complexitatea proiectului.

„Coordonarea poate fi in Romania sau la nivel de grup, poate fi la nivelul departamentului juridic, de resurse umane sau chiar financiar. Echipa noastra de avocati specializati pe aspecte de dreptul muncii este foarte experimentata si colaboreaza in oricare dintre variantele preferate de lucru (inclusiv cu alte echipe de consultanti pe parte de resurse umane, fiscalitate, etc). In orice caz, indiferent de modalitatea aleasa, colaborarea cu departamentul juridic al angajatorului este foarte importanta pentru realizarea eficienta si cu succes a proiectului respectiv”, mentioneaza [Mihaela Bondoc](#), Partener al firmei **Bondoc si Asociatii**.

Mai mult, despre un proces de concediere nu se poate spune ca face parte din activitatea obisnuita a unei firme.

„Din aceste motive, de cele mai multe ori avocatul in-house poate cunoaste in detaliu activitatea societatii, dar sa nu fie familiarizat sau specializat in particularitatile unei restructurari. Este posibil chiar sa nu aiba timpul necesar pentru a gestiona acest proces in paralel cu restul activitatilor societatii. De cele mai multe ori restructurarile de personal din cadrul companiilor mari sunt supervizate si coordonate de catre managerul HR, iar strategia se face intre consultantii externi impreuna cu managerul HR si avocatii interni; din motivele expuse mai sus este foarte posibil ca rolul acestora sa fie limitat la stabilirea strategiei”, explica [Sorin Mitel](#), coordonatorul casei de avocati **Mitel & Partners**.

Cum lucreaza avocatii cu departamentele de in-house lawyers

„Restructurarile la nivelul companiilor mari pot fi supervizate de in-house lawyers, manageri de resurse umane sau manageri ai departamentelor de personal supuse restructurarii. Avocatii interni sunt persoane care cunosc atat circumstantele specifice ale companiei, cat si prevederile legale care trebuie sa se tina cont in restructurare, ceea ce determina o colaborare foarte buna a avocailor nostri cu acestia. Nu exista o regula generala referitoare la strategia si coordonarea restructurarii, unii clienti urmeaza strategia propusa de noi si ne cedeaza coordonarea procedurii, in timp ce altii prefera o implicare activa a angajatilor lor.”

[Cristina Randjak](#), Avocat senior coordonator al departamentului Dreptul Muncii din cadrul firmei **bpv GRIGORESCU STEFANICA**

„Exista situatii in care companii mari, care dispun de juristi interni (in-house lawyers), procedeaza la anumite restructurari ce implica personal, utilizand consultanta furnizata de o firma de avocatura externa, selectata in acest scop. Ca regula, colaborarea este guvernata de termenii care au stat la baza selectarii firmei de avocatura, transpusi in contractul de asistenta juridica astfel incheiat. Strategia aplicata este coordonata de departamentul de resurse umane, sunt asigurate de catre firma de avocatura, impreuna cu juristii interni si managementul companiei, de beneficiind de aportul tuturor acestor factori implicate.”

[Marius Petroiu](#), Senior Associate **CMS Cameron McKenna SCA Bucuresti**

„In cadrul marilor companii de cele mai multe ori procesele de restructurare sunt derulate de departamentul de resurse umane local, in colaborare cu consilierul juridic (mai ales unde exista departamente juridice, ce permit specializarea juristilor) si cu departamentul financiar. In cazurile de acest tip, tot procesul este coordonat de catre departamentele de resurse umane regionale sau chiar globale, care elaboreaza strategia generala la nivel de grup si apoi supravegheaza implementarea sa la nivel local. Desigur, insa, de detalii se ocupa organizatiile locale.”

[Dan Dascalu](#), Partener **D&B David si Baias**

„In primul rand, nu toate companiile mari cu care am lucrat au un in-house lawyer. Exista companii de dimensiuni considerabile care, din punct de vedere financiar, prefera sa beneficieze de consultanta juridica doar de la avocati externi. Totusi, in cazurile in care am lucrat pentru companii mari, acestea au avut angajati avocati interni si coordonarea ne-au revenit in cele mai multe situatii. De altfel, o implicare substantiala o au avocatii externi, si departamentul de resurse umane al societatilor.”

[Cristina Mihalachioiu](#), Managing Associate la **Maravela & Asociatii**

„Colaboram foarte bine cu avocatii interni, deoarece vorbim acelasi limbaj – limbajul juridic specializat, fapt care faciliteaza discutiile.”

de fiecare mandat in parte, fie suntem insarcinati cu coordonarea intregului proces de reorganizare, fie avocatii interni supervizeaza in proces. De regula, avocatii interni impreuna cu managerul de resurse umane, au un rol de coordonare si cooperare, punandu-ne la dispozitie documentele si informatiile necesare pentru a rezolva aceste probleme, clarificandu-ne situatia de fapt. Apoi, dupa ce le propunem diferite alternative, stabilim impreuna strategia de urmat, in functie de fiecare situatie in parte, si urmeaza sa o implementam. Este firesc ca strategia stabilita de comun acord de catre noi si de catre avocatii interni, dar si de managementul companiei, in special de managerul de resurse umane.

[Ioana Sebestin](#), Managing Associate in cadrul firmei **PETERKA& PARTNERS**

„Paleta situatiilor intalnite in practica este foarte bogata – exista atat companii in care avocatii interni supervizeaza in mod activ procesul de restructurare, cat si companii unde consultantii legali interni sunt doar informati despre stadiul proiectului/pasii intreprinsi. In situatiile in care proiectele de restructurare asistate de avocati externi sunt supervizate de resurse legale interne, rolul avocailor externi poate include dezvoltarea strategiei, redactarea si revizuirea documentelor, asistenta la implementarea masurii – rolul avocatului in-house fiind de regula acela de a propune si a facilita accesul acestora la informatiile interne relevante pentru desfasurarea proiectului.”

[Ioana Dumitru](#), avocat colaborator coordinator **Popovici Nitu&Asociatii**

“Echipa noastra a colaborat si colaboreaza foarte bine cu specialistii interni din partea clientilor. De regula, coordonarea procesului de restructurare din punctul de vedere al urmaririi implicatiilor legale se face de catre noi, insa cu implicarea reala si continua a departamentului de resurse umane si a in-house lawyers in definirea strategiilor, in acord cu interesele urmarite de companie.”

[Raluca Mihai](#), Managing Associate **Voicu & Filipescu**

Cateva exemple de reorganizari majore ale companiilor

Cei mai buni avocati de Dreptul muncii, consultati de BizLawyer, au oferit si cateva exemple de reorganizari majore in care s-au implicat. Astfel, ne-au creionat o imagine a ceea ce se intampla in astfel de proiecte.

“Am asistat de curand unul dintre clientii nostri, jucator important pe piata de IT&C, sa preia o linie de business impreuna cu angajatii aferenti acesteia de la un alt jucator important de pe piata mentionata. De asemenea, am asistat unul dintre marii jucatori din industria materialelor de constructii in restructurarea departamentelor sale de productie si de vanzari pentru a obtine o structura mai supla, care sa ii permita reducerea costurilor cu personalul si, in egala masura, o mai buna pozitionare pe piata. In situatiile de reorganizare, avocatii nostri sunt alaturi de clienti, discuta cu acestia variantele de restructurare si etapele acestora si le ofera asistenta in ceea ce priveste implementarea solutiilor de restructurare alese cu asumarea a cat mai putine riscuri de catre client. Firma noastra asista clienti de toate marimile in proceduri de restructurare si le asigura clientilor aflati in proceduri de restructurare si reprezentare in instanta daca este cazul. In cazul in care un client se confrunta cu o procedura de restructurare, echipa noastra cuprinde avocati de consultanta si avocati de litigii, pentru ca fiecare etapa din procedura sa fie analizata atat in vederea implementarii, cat si pentru eventualitatea unui litigiu. De asemenea, in cazul litigiilor, avocatii de litigii colaboreaza cu cei de consultanta pentru a determina cele mai bune strategii de aparare pentru client”, precizeaza [Anca Grigorescu](#), Partener al **bpv GRIGORESCU STEFANICA**.

Un alt exemplu ne-a fost furnizat de Raluca Mihai, Managing Associate Voicu & Filipescu. Societatea de avocati a fost implicata in numeroase restructurari ale unor companii mai mari sau mai mici. “Un caz important a fost inchiderea uneia dintre diviziile din Romania a unei companii multinationale, unde am asistat clientul in toate etapele procesului, pornind de la calcularea drepturilor salariale a peste 100 de angajati, continuand cu pregatirea documentatiei, asistenta in discutiile cu reprezentantii salariatilor si implicarea activa din perspectiva juridica in toate demersurile angajatorului, ceea ce s-a tradus in fapt in suport real din perspectiva business. Voicu & Filipescu are o echipa de avocati specializati in domeniul dreptului muncii care ofera atat consultanta continua clientilor, cat si reprezentarea si asistenta juridica in fata instantei de judecata. Clientii nostri sunt firme medii, mari si foarte mari, atat locale, cat mai ales internationale. Este important ca avocatul de dreptul muncii care asista clientul prin consultanta continua sa aiba expertiza si in fata instantelor de judecata. Numai cunoscand optica actorilor pietei muncii din perspectiva business si a instantelor specializate in domeniu un avocat poate oferi clientului indrumarea cea mai buna, cu riscuri minime”, explica **Raluca Mihai**.

Atunci cand vine vorba despre reorganizarea unor afaceri, avocatii sunt pusi in situatii diferite. “Am asistat un client activand in domeniul industrial cu privire la inchiderea activitatii in mai multe puncte de lucru din tara si centralizarea business-ului intr-un singur judet. Reorganizarea activitatii a implicat masuri de concedieri colective in randul salariatilor. Misiunea avocailor in acest dosar a fost stabilirea detaliilor juridice cu privire la intreaga strategie de reorganizare a activitatii,

pregatirea documentelor necesare, asistarea si reprezentarea angajatorului in cadrul sedintelor de consultare si informare a salariatilor, negocierea masurilor de protectie pentru salariatii afectati de concedieri, precum si indeplinirea procedurilor in fata autoritatilor publice competente. Ca parte a unei retele globale, echipa noastra lucreaza cu companii multinationale sau de dimensiuni mari, cu activitati diverse si nevoi specifice. Avand o echipa integrata, ori de cate ori situatia o impune, implicam in proiect si colegi din alte departamente, inclusiv litigii”, arata **Loredana Ralea**, Counsel Clifford Chance Badea.

In ultimii ani, activitatea avocailor a fost destul de intensa pe aceasta arie de practica, majoritatea companiilor, indiferent de industria in care activau, trecand prin diferite etape ale restructurarii. “Am avut nenumarate companii (de la unele foarte mari si mari pana la cele medii sau mai mici, ca dimensiuni, din perspectiva numarului de salariati) care au trecut prin procese de reorganizare, fie ca ele au avut loc urmare a privatizarii (cand in unele cazuri a fost necesara practic ‘re-asezarea’ intregii organizatii locale si apoi reducerea in timp a numarului de salariati, inclusiv prin externalizarea activitatilor cand era interzisa concedierea personalului o anumita perioada de timp) sau a vanzarii societatii catre alti actionari, cu viziuni diferite de business, ori ca urmare a restructurarii spre eficientizare a companiei, schimbarea profilului sau functional (de la o companie de proiect, ce fusese special infiintata pentru derularea unui proiect finantat de fonduri europene intr-una de servicii, chemata sa serveasca intreaga piata), sau chiar prin lichidarea companiei. Nu pot preciza nume din ratiuni de pastrare a confidentialitatii informatiilor primite in exercitarea mandatului de avocat, dar imi aduc aminte cu satisfactie de implementarea unui proces de restructurare la o mare companie dupa privatizare, cand am participat alaturi de specialistii in resurse umane la re-structurarea din temelii a organigramei angajatorului, cu implementarea unor noi fise de post si responsabilitati, in conditiile unui contract colectiv de munca avand clauze foarte constrangatoare si a unui sindicat extrem de activ. Am stabilit astfel strategia din perspectiva dreptului muncii, calendarul de timp necesar implementarii fiecarei operatiuni de acest tip, am pregatit documentatia si am discutat cu sindicatul masurile ce urmau a fi implementat. Ulterior, aceasta schema a fost aplicata in mai multe etape de catre angajator, fara niciun fel de complicatii care sa conduca la dispute in instanta. Firma noastra asista categorii de societati dintre cel mai diferite, romane sau straine, iar paleta serviciilor oferite este extrem de larga. O particularitate a echipei noastre este aceea ca este formata din avocati care sunt specializati si in dreptul muncii si in litigii, gratie parcursului lor profesional anterior. Ei cunosc deci foarte indeaproape fenomenul restructurarilor, atat pe taramul consultantei, cat si a litigiilor, oferind deci intotdeauna solutiile prin raportare la experienta din instanta si fara a trebui sa apeleze la ajutorul colegilor din departamentul de litigii, iar apoi, daca un caz ajunge in instanta, sunt cei mai in masura sa-l apere, cunoscand dosarul in cele mai intime detalii ale sale”, afirma **Dan Dascalu**, Partener D&B David si Baias.

Avocatii sunt de parere ca dimensiunea proiectelor de restructurare nu este factorul relevant pentru complexitatea actiunilor in aceasta arie de practica. **Ioana Dumitru**, avocat colaborator coordonator **Popovici Nitu&Asociatii**, atrage atentia ca exista situatii in care proiecte cu o anvergura redusa din punct de vedere al numarului de salariati vizati ridica probleme juridice deosebite. “In cazul proiectelor de mari dimensiuni, presiunile/consecintele masurii, atat in planul business-ului, cat si in plan social, sunt insa mai vizibile. Sigur, am avut ocazia sa asistam proiecte de restructurare majore si probabil vom fi solicitati sa facem asta si in viitor, data fiind realitatea economica dificila a ultimilor ani. Din ratiuni de confidentialitate nu vom putea intra in detalii cu privire la acest subiect. Ce putem confirma este ca rolul avocailor in astfel de proiecte depinde intotdeauna de nivelul de implicare solicitat de client si de particularitatile cazului, activitatile concrete intreprinse putand varia de la asumarea unui rol strategic/de advice in privinta intregului proiect de restructurare (construirea motivarii, stabilirea etapelor, identificarea riscurilor aferente, implementare, etc.) pana la asistenta punctuala in anumite etape ale proiectului. Acceptarea mandatelor de restructurare are la baza nu neaparat dimensiunea clientilor, cat mai degraba caracteristicile cazului, complexitatea, o serie de alte considerente strategice/tactice, insa in mod evident si pe baza criteriilor elementare care tin de evitarea conflictelor de interese si capacitatea clientilor de a adera la politica de onorarii practicate de societate.Referitor la eventuala colaborare in echipa mixta (avocati de consultanta/litiganti), trebuie subliniat ca potentialul litigios al unei situatii poate fi usor depistat atunci cand exista o colaborare functionala cu clientul, care permite derularea la timp a analizelor specifice. Evident, in toate cazurile cu potential litigios asistenta este furnizata de echipe mixte, incluzand resurse din partea departamentului de litigii”, mai spune avocatul.

Ce spun avocatii despre restructurarile in care s-au implicat

„Am asistat numeroase companii foarte mari in cadrul unor diverse procese de disponibilizari, concedieri colective, restructurari si lichidari ale societatilor comerciale si negocieri corespunzatoare cu sindicatele/ reprezentantii salariatilor. Este cazul unor companii cu peste 5.000 (unii clienti avand peste 10.000 de angajati). Fiind o materie sensibilă, preferam sa nu mentionam exemple efective. Societatea noastra tipurile de clienti, majoritatea fiind reprezentati de societati mari sau foarte mari si grupuri internationale prezente in Romania, si oferim o gama larga de servicii de asistenta juridica, inclusiv reprezentarea in instanta, in cazul in care nu se reuseste solutionarea situatiilor pe cale

toate cazurile in sa, avand in vedere complexitatea unui proces de restructurare, noi includem in echipa de proiect, inca de la inceput si experienta in litigiul de dreptul muncii, pentru o cat mai corecta evaluare a riscurilor in caz de litigiu si o buna concepere a proiectului de pasi.”

Mihaela Bondoc, Partener al firmei **Bondoc si Asociatii**

„Au existat cazuri in care companii de mare anvergura au apelat la serviciile noastre, pentru elaborarea strategiei si a documentatiei in vederea unor astfel de reorganizari. Rolul avocatilor implicati a fost acela de a: i) stabili strategia aplicabila, impreuna cu juristii si managementul companiei, ii) redacta documentatia incidenta, si iii) asista managementul companiei la discutiile cu angajatii astfel vizati. Societatea noastra avocati asista o gama larga de restructurari, de la situatii implicand un singur post, pana la ipoteze vizand cateva zeci sau chiar sute de persoane afectate. Reprezentarea in instanta este nu numai oferita clientilor de la bun inceput, in sa este si recomandabila, intrucat avocatii partii de restructurare vor sti cel mai bine ce anume va putea fi opus instantei, ca aparari, in cazul unei contestatii promovate de un angajat nemulțumit. Aceea, echipele noastre specializate in restructurari sunt intotdeauna formate din doi avocati: un avocat specializat in dreptul muncii, si altul specializat in litigii, expertiza ambilor fiind necesara inca din stadiul pre-litigios, in care este elaborata strategia reorganizarii si documentatia aferenta.”

Marius Petroiu, Senior Associate **CMS Cameron McKenna SCA Bucuresti**

„Cel mai recent, am asistat un important producator de echipamente medicale in cadrul unui transfer de personal efectuat in baza legii din domeniul - pe scurt, s-a preluat un intreg departament tehnic de la o alta companie. Avocatii firmei au acordat asistenta juridica cu privire la toate aspectele privind transferul, de la analiza riscurilor juridice implicate de o astfel de operatiune, la stabilirea strategiei, redactarea documentelor de transfer si discutii cu personalul implicat. Am asistat in general companii de dimensiuni medii si mari. In putinele situatii de restructurare la care am participat au generat litigii, companiile ne-au solicitat asistenta si cu privire la reprezentarea in instanta. Acesta este un pas natural, intrucat avocatul care a gestionat restructurarea este cel mai informat cu privire la toate aspectele corelative acesteia. Din punctul nostru de vedere, echipa de avocati implicati in conflictele de munca include intotdeauna atat avocati specializati in litigii, cu experienta in litigii de munca, cat si, evident, avocati specializati in dreptul muncii. Aceasta este de altfel abordarea noastra in toate domeniile ‘de munca’, specifice procedurii fiind sustinuti de specialisti in fondul problemei.”

Alina Popescu, Partener **Maravela si Asociatii**

“In portofoliul nostru de clienti se regasesc de regula jucatori de talie mare si foarte mare, din cele mai variate domenii de activitate (i.e. pe piata de retail, banci, societati de asigurare sau societati importante in domeniul IT&C), inclusiv institutii ori agentii publice. De-a lungul timpului, echipa de dreptul muncii a acumulat experienta in asistarea acestor clienti in legatura cu implementarea unor proiecte de restructurare majore, multe dintre acestea presupunand efectuarea de concedieri colective de ordinul zecilor si sutelor de salariatii. In prezent, derulăm doua astfel de proiecte ample de restructurare, ambele incluzand concedieri colective. Unul dintre procesele respective a fost anuntat dintr-o data financiara implicata si este unul dintre cele mai provocatoare proiecte in care am avut ocazia de a oferi suport juridic in ultimul an. Serviciile juridice oferite de noi include asistenta juridica si reprezentare in fata instantelor de judecata in dosarele generate de procesele de restructurare.”

Serban Paslaru, Partner al **Tuca Zbarcea & Asociatii**

“Am asistat clienti in implementarea unor reorganizari succesive care au dus la optimizarea resursei umane prin suprimarea a peste 1000 de persoane in sa proiectul care a concentrat nivelul maxim de inovatie de pana acum a constat in reorganizarea in integritate a business-ului unei banci. Pozitiile din banca au fost desfiintate si s-a redesenat toata organigrama. Procesul a fost nu doar o mutare strategica, de regandire a structurii in cadrul bancii, ci si o oportunitate de a selecta pe criterii competitive personalul pentru ‘noul business’. Clientii nostri sunt corporatii in sa care au subsidiare in Romania si companii dezvoltate de actionari romani. Asiguram o asistenta generalizata pentru clientii nostri in dreptul muncii, de la servicii de consultanta la asistenta si reprezentare in litigii. In echipa ce instrumenteaza proiectele privind reorganizarea business-urilor sunt cooptati si avocati de litigii cu un dublu scop: un mai bun management al riscului si o cunoastere detaliata a proiectului de restructurare din departamentul litigii in perspectiva deloc dorita a dezvoltarii unor situatii litigioase.”

Catalin Micu, avocat colaborator coordonator **Zamfirescu Racoti & Partners**

„Exista anumite industrii foarte volatile in ceea ce priveste nevoile de personal, in cadrul carora apar destul de des restructurari masive. In aceste cazuri avocatii nostri au asistat in numeroase randuri in cadrul tipului multinationalelor pentru restructurari colective care au presupus concedierea a sute de angajati. De multe ori avocatii nostri au trebuit sa gaseasca, impreuna cu managementul societatii, si solutii de flexibilizare a muncii si de restructurare a personalului astfel incat compania sa depasi fluctuatiile intampinate in productie. Clientii pe care firma noastra ii reprezinta in astfel de situatii sunt foarte variati. Desigur, fiecare client are o asistenta si solutiile oferite difera de la caz la caz, fiind adaptate in functie de nevoile fiecarui client. In cazul in care unul dintre clientii nostri are o asistenta si reprezentare in fata instantelor de judecata, echipa noastra de litigii, specializata pe aspecte de dreptul muncii, va interveni in mod respectiv.”

Sorin Mitel, coordonatorul casei de avocati **Mitel & Partners**

“In dosarele de restructurare si nu numai, clientii nostri sunt, de regula, multinationale. De la inceput trebuie mentionat ca pentru evitarea situatiilor litigioase, echipa de consultanta specializata pe dreptul muncii, are o stransa colaborare cu echipa de litigii. In eventualitatea in care apare o situatie litigioasa, desigur ca am reprezenta acesti clienti si in instanta, lucru care se intampla si in momentul de fata.”

Ioana Sebestin, Managing Associate in cadrul firmei **PETERKA & PARTNERS**.

Probleme care pot apare in redimensionarea unei afaceri

Redimensionarea unui business este un proces extrem de complex pe parcursul caruia pot interveni o serie de probleme. Din experienta lor, avocatii au constatat ca una dintre cele mai mari este documentarea insuficienta cu privire la motivarea, substantierea deciziei si a modalitatii alese de restructurare.

*“Acest lucru este cu atat mai important cu cat – in cazul unui litigiu – compania in cauza va trebui sa dovedeasca instantei ca motivele invocate (dificultati financiare, context economic, fuziune, etc.) sunt fundamentate prin rapoarte financiare. Aceasta fundamentare trebuie sa includa, spre exemplu, estimari financiare, costuri de personal, evolutia datoriilor, eventualele presiumi pe cash flow si venituri, rapoarte de audit, etc. Dar, in general, nu exista un tipar de reorganizare interna a unui business. Fiecare societate are specificul ei, iar probleme apar in situatii diferite si in momente diferite”, sustine **Loredana Ralea**, Counsel Clifford Chance Badea.*

Una dintre cele mai sensibile etape intr-o restructurare este concedierea personalului. *“Daca vorbim despre restructurari masive, care vor afecta un numar mare de salariatii, deja implicatiile pot fi exponentiale. Pe de o parte, daca procesul este unul opac si generator de conflicte, exista un risc major de imagine pentru compania respectiva. Acest risc poate avea ecou in media publica si, daca este cazul, in randul actionarilor, la nivelul actiunilor la bursa sau chiar a parteneriatelor existente si viitoare vizate de companie. De asemenea, daca acea companie reprezinta un jucator major pe plan local sau regional, discutam de implicatii la nivelul intregului sistem economic national. Procedura de concediere nu a fost schimbata substantial prin modificarile la Codul Muncii aduse in 2011. Poate cea mai relevanta schimbare vizeaza introducerea evaluarii pe baza unor criterii de evaluare a performantei profesionale, incluse acum in contractul individual de munca. In cazul concedierilor colective, primul criteriu care se aplica pentru selectia personalului este cel al performantelor pe baza evaluarii indeplinirii criteriilor de performanta”, mai spune **Loredana Ralea**.*

Profesionistul are si cateva solutii la care se poate apela pentru simplificarea concedierilor. *“Incetarea contractului cu acordul partilor poate fi o alternativa mai rapida si mai eficienta la concediere, dar implica, de asemenea, o compensatie financiara. Rolul nostru este sa ajutam angajatorii sa identifice modalitatile cele mai bune prin care sa reduca impactul acestei decizii asupra angajatilor. In unele cazuri, poate fi vorba despre realocarea angajatilor pe alte posturi vacante din cadrul companiei (daca acest lucru este posibil din punctul de vedere al cerintelor postului si al capacitatii angajatului de a le indeplini). Un caz aparte il reprezinta situatia in care angajatorul schimba locul de desfasurare a activitatii salariatului in alt sediu al angajatorului (relocarea se poate face fara acordul salariatului, daca aceasta clauza de mobilitate exista deja in contractul de munca, sau cu acordul lui, daca nu exista si se agreeaza o modificare de contract). In alte situatii, angajatorul poate facilita angajarea salariatului respectiv in alte companii, chiar daca nu are aceasta obligatie prin lege, sau ii poate asigura un program de pregatire pentru reorientarea profesionala”, arata avocatul. Specialistul atrage insa atentia ca “din practica personala, 10 – 20% dintre angajati resping propunerea unei intelegeri amiabile si aleg sa mearga in instanta. Este evident ca depinde de la caz la caz, in functie de specificul companiei, al modului in care se deruleaza procesul, al motivelor care justifica decizia respectiva, etc. In ultima vreme observam ca numarul companiilor care pierd astfel de procese in instanta scade, ceea ce arata ca mediul de afaceri este din ce in ce mai atent cu astfel de proceduri, solicita asistenta juridica de specialitate din timp, iar deciziile de concediere sunt tot mai greu de contestat in cazul unui litigiu”, a explicat **Loredana Ralea**, Counsel Clifford Chance Badea.*

Si **Mihaela Bondoc**, Partener al firmei **Bondoc si Asociatii**, crede ca problemelor aparute in procesul de redimensionare a businessului deriva dintr-o insuficienta analiza si documentare a proiectului de restructurare. *“Pentru ca scopul restructurarii sa fie atins, este foarte util in experienta noastra sa fie implicati avocati specializati inca din faza de conceptie – fie ca este vorba doar de o restructurare economica, sau ca se are in vedere si o restructurare a fortei de munca. Este foarte important ca intreg procesul de redimensionare a business-ului unei societati sa fie bine documentat din perspectiva elementelor specifice fiecarei societati, pentru a se putea limita eventualele riscuri litigioase si a se demonstra cu usurinta, in cazul unui litigiu, necesitatea restructurarii si a respectarii prevederilor legale si contractuale aplicabile”, puncteaza avocatul.*

Mihaela Bondoc sustine ca o companie nu initiaza astfel de procese de restructurare fara o nevoie importanta si fara a incerca mai intai gasirea unor solutii alternative. *”Un echilibru cat mai bun intre o implementare rapida, riscuri juridice si necesitati de gestiune corecta a comunicarii legate de o concediere sunt de multe ori in centrul preocuparilor. In ceea ce priveste modificarile aduse Codului Muncii, cele mai multe dispozitii privind concedierea s-au mentinut, astfel incat impactul modificarilor nu a fost substantial in ceea ce priveste conditiile concedierii. O modificare notabila a fost introducerea criteriului “performantei” ca element de selectie a angajatilor concediati intr-o procedura de concediere colectiva. In majoritatea cazurilor de restructurare a activitatii in care suntem implicati, incercam sa gasim solutii impreuna cu clientii nostri pentru ca impactul asupra angajatilor sa fie cat mai redus. Astfel de solutii se refera in principal fie la oferirea unor posturi vacante alternative in cadrul societatii sau oferirea de cursuri de recalificare profesionala”,* subliniaza Partenerul firmei **Bondoc & Asociatii**.

Chiar daca angajatorii incerca prin orice mijloace sa evite litigiile, sunt situatii in care nu se poate ajunge la un accord pe cale amiabila si se merge in instanta. *“Totusi, datorita modului in care gestionam intregul proces, de cele mai multe ori, angajatii accepta solutiile alternative propuse de angajatori, procentul cazurilor care ajung in instanta fiind destul de mic, as aproxima undeva sub 10%. In orice caz, cata vreme instanta de judecata nu constata reaua-credinta sau abuzul de drept savarsit de angajator, optiunea acestuia pentru solutia redimensionarii afacerii prin restructurarea fortei de munca - aleasa dintre mai multe variante posibile – a ajuns sa fie considerata de catre instante o problema de apreciere/ oportunitate aflata la latitudinea angajatorului, aspect pe care in ultimii ani instantele au apreciat mai frecvent ca nu il pot cenzura (contextul economic actual fiind de asemenea relevant). Echipa noastra de litigii are o rata de succes in instanta foarte ridicata (consideram insa aceasta legata in buna masura si de pregatirea foarte buna a etapelor anterioare)”,* explica **Mihaela Bondoc**.

Transpunerea in termeni juridici a motivelor de business care fundamenteaza procesul de reorganizare

Caracterul „real” si „serios” al cauzei

Marius Petroiu, Senior Associate **CMS Cameron McKenna SCA Bucuresti**, precizeaza ca problemele majore apar atunci cand redimensionarea business-ului trebuie transpusa in limbajul juridic solicitat de actuala legislatie a muncii. *”Spre exemplu, intrucat la baza unei astfel de redimensionari trebuie sa stea „o cauza reala si serioasa”, astfel cum ne solicita Codul Muncii, dificultatea fundamentala apare atunci cand „decizia de business” luata de managementul angajatorului trebuie transpusa in decizia formala, scrisa, de restructurare luata de angajator, utilizand terminologia pe care un potential judecator roman o va aprecia ca fezabila din punctul de vedere al caracterului ei „real” si „serios”. De aceea, „realitatea” unei astfel de cauze va necesita justificarea de catre angajator (cu probe) a unor dificultati economice sau decizii tehnologice, ce implica modificari in structura de personal, iar „seriozitatea” cauzei va presupune demonstrarea unei necesitati evidente a angajatorului de a proceda la restructurarea activitatii sale, prin reducerea de personal. In plus, dificultati apar si atunci cand desfiintarea locurilor de munca trebuie, tot in limbajul Codului Muncii, sa fie „efectiva”, implicand elaborarea de catre angajator a unei noi organigrame, detaliate, in care posturile desfiintate ar trebui sa nu se mai regaseasca, iar posturile ramase ar trebui sa acopere prestarea tuturor activitatilor astfel ramase”,* arata avocatul **CMS Cameron McKenna**.

Din aceste motive, cele mai sensibile aspecte pentru o companie, la concedierea personalului, constau in greutatile pe care aceasta le intampina in luarea unei decizii unilaterale in mod rapid. *”De multe ori, desi motivele „de business” sunt clare, angajatorii apreciaza ca extrem de birocratice procedurile actuale, care ingreuneaza luarea de catre angajator a unei decizii rapide. Schimbarile aduse in 2011 Codului Muncii au conferit o serie de solutii noi angajatorilor, in special prin: i) inserarea obligatorie in contractul de munca a unor criterii de performanta, ce sunt opozabili la neindeplinire angajatilor, in cazul unei restructurari, si respectiv prin ii) posibilitatea folosirii contractelor de munca pe durata determinata pe o scara mult mai larga (aferent indeplinirii unor „lucrari, proiecte, programe”). Cu toate acestea, adoptarea in acelasi an (2011), in mod nefericit, a unor prevederi vizand conflictele individuale de munca, printr-un act normativ care nu ar fi trebuit sa reglementeze astfel de aspecte (Legea dialogului social), a oferit in practica angajatilor un sprijin juridic suplimentar, in ipoteza contestarii de catre acestia a deciziei de concediere luata de un angajator. Mai precis, este vorba de marirea la 45 de zile calendaristice a intervalului de 30 de zile calendaristice prevazut de Codul Muncii, in care un angajat poate contesta decizia sa de concediere. Pe viitor, apreciem ca se impune abrogarea acestor dispozitii vizand conflictele individuale de munca din Legea dialogului social, si mentinerea doar a prevederilor actuale relevante din Codul Muncii. Solutiile alternative exista, insa acestea depind: i) de decizia angajatorului, si respectiv ii) de acceptul angajatului. Astfel, angajatorul trebuie sa decida daca restructurarea impune micșorarea numarului de salariati, sau daca activitatea astfel redusa poate fi realizata cu acelasi numar de angajati, dar avand atributii diminuate (si eventual un salariu scazut). Daca aceasta ultima optiune este*

acceptabila pentru angajator, atunci si angajatul va trebui sa accepte noile conditii, in schimbul pastrarii postului sau. Alternativ, daca angajatorul apreciaza ca nu pot fi pastrate posturile afectate de restructurare, acordurile de incetare a contractului de munca, incheiate de angajat si angajator, sunt o solutie preferata procedurii implicate de o restructurare. Avantajul consta in faptul ca angajatul, prin acordul sau, va primi un pachet compensatoriu mai mare decat cel la care este indreptatit in cazul restructurarii, iar angajatorul va avea confortul evitarii unui potential litigiu, initiat de un angajat nemulțumit”, subliniaza **Marius Petroiu**.

Referindu-se la sansele de castig pe care angajatorii le au atunci cand se ajunge in instant, avocatul **CMS Cameron McKenna SCA Bucuresti** a facut trimitere la un studiu preliminar la nivelul celor 42 de Tribunale din tara, efectuat pentru anul 2012, care oferea, la stadiul procesual de fond, un procent de castig de 60% pentru angajatori, in litigiile cu fostii sai angajati. ”In prezent, acest procent insa este cu siguranta diferit, in baza jurisprudentei rezultate in urma implementarii in 2013 a Noului Cod de Procedura Civila, fara a mai preciza faptul ca nu sunt luate in calcul solutiile finale, pronuntate in recurs de cele 15 Curti de Apel din tara”, mai spune avocatul.

Piatra de temelie a intregului proces de restructurare

La randul lor, profesionistii firmei **Tuca Zbarcea & Asociatii** au nominalizat tot transpunerea in termeni juridici a motivelor de business care fundamenteaza procesul de reorganizare ca fiind una dintre cele mai mari probleme cu care se confrunta societatile aflate in aceasta situatie.

“Motivatia reprezinta piatra de temelie a intregului proces de restructurare, eventuale fisuri in argumentatie putand periclita serios pozitia societatii in cazul unor litigii cu salariatii concediati ca urmare a reorganizarii. Din perspectiva legala, pe langa transpunerea in termeni juridici a motivelor de business care fundamenteaza procesul de reorganizare, un aspect sensibil poate fi selectia salariatilor care urmeaza a fi concediati. Nu de putine ori, angajatorul aflat in fata unui proces de restructurare este pus in situatia de a alege dintre salariatii care ocupa posturi din categoria celor care urmeaza a fi desfiintate pe cei care vor fi concediati. O asemenea alegere nu este usoara pentru angajator, chiar daca dupa modificarea Codului muncii intervenita in anul 2011, legislatia permite in mod expres, cel putin in situatia concedierilor colective, ca departajarea salariatilor in vederea stabilirii ordinii de prioritate la concediere sa se faca in primul rand dupa criteriul performantei profesionale”, sustine **Mihai Anghel**, Senior Associate al **Tuca Zbarcea & Asociatii**.

Avocatul atrage atentia ca legea prevede obligatii in sarcina angajatorilor al caror scop este atenuarea consecintelor sociale ale concedierii. ”Avem in vedere in principal obligatia de a pune la dispozitia Agentiei pentru Ocuparea Fortei de Munca a tuturor datelor si informatiilor relevante referitoare la salariatii care urmeaza sa fie disponibilizati in vederea facilitarii implementarii de catre aceasta autoritate a programelor specifice menite sa asigure o reabsorbție a salariatilor concediati pe piata muncii. Separat de aceste obligatii, angajatorul poate lua in considerare acordarea unor plati compensatorii salariatilor disponibilizati sau poate incerca plasarea personalului disponibilizat catre alti angajatori apeland la serviciile unor societati specializate in acest sens”, mai arata **Mihai Anghel**.

Restructurarea trebuie facuta la timp

Cu cat o restructurare este facuta mai tarziu, cu atat sansele de reusita sunt mai mici. ”Cele mai probleme apar atunci cand compania din varii motive nu este pregatita din timp sa faca fata noilor conditii in care urmeaza sa opereze (pentru ca nu are structura potrivita de personal, fie ca din diferite motive se confrunta cu un grad ridicat de plecari din firma sau chiar pentru ca nu mai are pietele necesare derularii activitatii, din cauze externe) sau pentru ca nu este capabila sa se adapteze rapid la noul mediu de operare. Cu cat mai tarziu intervine decizia de restructurare, cu atat mai presant devine procesul de restructurare, iar de aici pot sa apara greseli si complicatii. Creste astfel presiunea financiara asupra intregului proces si de multe ori lucrurile pot devine nerezonabile, ceea ce poate sa compromita finalmente operatiunea economica de restructurare”, afirma **Dan Dascalu**, Partener **D&B David si Baias**.

Din punctul sau de vedere cele mai sensibile aspecte pentru companie sunt cele de ordin financiar, dar nici cele de ordin operational nu sunt deloc neglijat (de exemplu, vrei sa concediezi zece oameni, dar vin si comunica intentia de plecare cei mai buni dintre salariatii), intrucat un asemenea proces creeaza un mediu delicat si pentru cei care raman, atunci cand activitatea continua. Si, desigur, cuvantul cheie intotdeauna este evitarea izbucnirii unor litigii legate de procesul de restructurare, ale caror efecte pot fi semnificative. Din punct de vedere legal astazi lucrurile sunt cred putin mai usor de implementat fata de trecut, un efect favorabil fiind generat si de "relaxarea" legislatiei fata de contractele colective de munca, prin eliminarea acoperirii obligatorii a unui contract de nivel de ramura/grup de societati tuturor companiilor din domeniu, ce dadea dureri de

cap in practica. In plus, instantele sunt astazi mult mai experimentate in acest domeniu decat acum 10-15 ani, au vazut nenumarate situatii de acest gen, iar unele lucruri sunt mult mai bine clarificate conceptual, cum ar fi faptul ca restructurarea este o decizie de afaceri, care daca este derulata conform procedurii legale, nu poate fi cenzurata, pentru ca este o chestiune ce tine de aspectele de oportunitate, iar nu de legalitate, angajatorul fiind cel care va suporta (pozitiv sau negativ) in final efectele masurii adoptate.

Dascalu arata ca sunt si solutii care pot minimaliza impactul restructurarii asupra salariatilor. „In principiu, masurile pot varia de la consiliere si sprijin pentru recalificare profesionala (de exemplu, training pentru a-si pregati CV-ul, de a sustine un interviu) pana la suport oferit angajatilor in identificarea unor posturi de munca la alte companii fie direct (prin cunostinte, retea interna), fie indirect (prin intermediul autoritatilor). Si, desigur, in masura in care exista posturi libere in companie si ele corespund calificarii sau profilului salariatilor afectati de restructurare, este posibil sa fie angajati pe acestea”, puncteaza avocatul.

Presiune suplimentara pe angajatii ramasi

Cristina Randjak, Avocat senior coordonator al departamentului Dreptul Muncii din cadrul firmei **bpv GRIGORESCU STEFANICA**, aduce in discutie si o alta problema care poate interveni in redimensionarea activitatii unei companii. ”Salariatii ramasi sunt suprincarcati. In aceste situatii, angajatorul risca sa se confrunte cu plangeri si litigii. In cazul suprincarcarii angajatilor exista, de asemenea, riscul ca, in situatia refuzului acestora de a presta ore suplimentare, angajatorul sa nu isi poata executa obligatiile asumate fata de clientii sai. Probleme apar de multe ori in legatura cu modul in care se realizeaza selectia angajatilor concediati, singura prevedere legala cu privire la acest aspect referindu-se la aplicarea prioritara a criteriului performantei in cazul concedierilor colective. In acest context, in cazul concedierilor individuale, daca angajatorul este parte la un contract colectiv de munca prin care sunt stabilite doar criterii de selectie de tip social, acesta poate ajunge in situatia in care sa pastreze angajati mai putin performanti in dauna celor performanti”, explica avocatul.

Cristina Randjak arata ca o procedura de concediere presupune multe aspecte care se pot dovedi sensibile. ”In cazul reducerilor de personal, angajatorul trebuie sa ia in considerare daca motivele sale pentru reducere vor fi calificate drept reale si serioase in cadrul unor litigii. Angajatorul trebuie sa realizeze reducerea de personal de o asemenea maniera incat angajatii ramasi sa nu fie suprincarcati. De asemenea, este important ca angajatorul sa realizeze selectia angajatilor cu respectarea criteriilor de selectie aplicabile conform prevederilor legale si respectiv contractelor colective de munca aplicabile, daca este cazul. Principalul risc asociat unei concedieri se refera la reintegrarea angajatului in cazul castigarii procesului initiat de acesta impotriva angajatorului. Concedierea nu este, in prezent, mai usor de realizat decat inainte de modificarea Codului muncii din anul 2011. Exista insa o perceptie in acest sens, iar aceasta este datorata faptului ca, pe fondul crizei economice, tot mai multi judecatori accepta ca decizia cu privire la oportunitatea concedierilor ii apartine angajatorului si nu se impune cenzurarea acesteia, in masura in care caracterul real si serios al acesteia este dovedit. In plus, exista prevederi legale mai favorabile in ceea ce priveste criteriile de selectie in cazul concedierilor colective. In cazul concedierilor individuale criteriul de selectie al performantei poate fi aplicat, de asemenea, cu precadere in masura in care nu s-a agreat asupra unui alt criteriu principal de selectie prin contracte colective de munca”, subliniaza **Cristina Randjak**.

Avocatul firmei **bpv GRIGORESCU STEFANICA** mai spune ca “o parte semnificativa a angajatilor concediati contesta deciziile de concediere, procentul variind in functie de categoriile de angajati: angajatii din middle management si din zona de vanzari contesta in numar mare asemenea decizii, spre deosebire de cei din productie in cazul carora contestatiile sunt relativ putine. Angajatii cu functii de conducere importante ajung rareori sa fie restructurati, iar in cazurile in care se intampla acestia nu prea contesta deciziile de concediere. Angajatorul are sanse de a castiga litigii in instanta, dar pentru aceasta trebuie sa probeze faptul ca desfiintarea postului sau posturilor are la baza motive reale si serioase si a fost efectiva, precum si ca a respectat procedura de concediere astfel cum e reglementata in lege si in contractele la care este parte. Din ce in ce mai multi angajatori apeleaza la avocati atunci cand se pune problema concedierii, iar aceasta poate fi o explicatie a cresterii numarului de angajatori care castiga in litigii de munca”.

Catalin Micu, avocat colaborator coordonator **Zamfirescu Racoti & Partners**, spune ca a observat, in ultima perioada un interes crescut al companiilor in identificarea acelor masuri viabile de reocupare a fortei de munca disponibilizate. ”Sunt angajate serviciile unor furnizori de servicii de plasare a fortei de munca, sunt organizate sedinte de training in vederea dezvoltarii abilitatilor necesare ocuparii unor noi pozitii din piata, sunt dezvoltate parteneriate cu agentii de munca temporara etc. Aceste masuri sunt uneori dublate de plati compensatorii menite a asigura persoanelor disponibilizate confortul financiar pana la identificarea si ocuparea unui nou job. Suplimentar acestor masuri de plasare in piata a

personalului disponibilizat, angajatorii au inceput sa aplice si masuri care reduc numarul persoanelor concediate prin alocarea resurselor aflate in pragul concedierii pe posturi nou create sau preexistente/vacante (chiar daca o astfel de plasare interna necesita uneori cursuri de training sustinut si chiar recalificare profesionala)", mentioneaza avocatul.

Incalcarea legislatiei la concediere poate genera riscuri majore

Din perspectiva legala, dificultatile sunt generate, de regula, de procedurile de concediere, intrucat legislatia aplicabila este imperativa si orice incalcare a acesteia poate genera riscuri majore. "Cu privire la aceste riscuri, este util de precizat ca, teoretic, instantele de dreptul muncii nu cenzureaza motivele de fond ale unei reorganizari (intr-o abordare similara cu principiul business judgment rule), cu toate acestea este obligatoriu ca angajatorii sa parcurga etapele procedurale stabilite de lege – chiar daca asta inseamna parcurgerea unei formularistici care poate fi perceputa de catre companii drept exagerata sau lipsita de efecte practice. Merita consemnata in acest context si dezvoltarea substantiala din ultima perioada a posibilelor consecinte pe care masurile de concediere le pot produce, indirect, in planul dreptului penal. Concret, pentru angajatorii care nu se conformeaza hotararilor judecatoresti din dosare de contestatie la concediere intervine un palier suplimentar de riscuri legale, din zona raspunderii penale. Exista suficiente exemple in spatiul public de situatii grave in care concedieri pornite gresit au generat astfel de efecte – situatia antrenarii raspunderii penale a administratorului este probabil bine-cunoscuta, fiind insa de mentionat ca exista si anumite elemente care pot pune in discutie chiar raspunderea penala a companiei angajatoare", mentioneaza **Ioana Dumitru**, avocat colaborator coordonator **Popovici Nitu&Asociatii**.

Referindu-se la solutii alternative pentru a minimaliza impactul restructurarii asupra angajatilor, avocatul a facut precizarea ca, de principiu, exista mai multe planuri in care pot fi gandite si implementate astfel de solutii: din punct de vedere managerial, HR, legal. „Ramanand la nivelul solutiilor pur legale/juridice, prima varianta luata de obicei in calcul de companii consta in acordarea unor compensatii suplimentare/exit bonus acelor salariatii care transforma restructurarea dintr-o procedura de concediere intr-una bazata pe un plan de plecari voluntare (incetare prin acordul partilor). Este desigur solutia cea mai sanatoasa pentru fiecare din parti, pentru ca astfel ele sunt puse in situatia sa aiba predictibilitate si control asupra conditiilor de incetare a colaborarii. Totusi exista si aici aspecte colaterale mai sensibile precum presiunile pentru stabilirea unei indemnizatii de despartire cel putin la nivelul indemnizatiei de somaj la care ar fi avut dreptul salariatul – pentru a vorbi despre un incentive real pentru incetarea amiabila a relatiei de munca. De asemenea, exista cazuri in care angajatorii ofera asistenta pentru reangajare sau chiar pentru reconversie profesionala in baza unor parteneriate cu societati de recrutare sau formare profesionala", sustine **Ioana Dumitru**.

La randul sau, **Ioana Sebestin**, Managing Associate in cadrul firmei **PETERKA& PARTNERS**, atrage atentia ca in momentul in care se are in vedere o concediere cauzata de probleme de redimensionare a business-ului, trebuie luate in calcul prevederile din Codul Muncii prin care se impune ca aceasta concediere sa aiba la baza cauze reale si serioase.

"Acestea se aprecieaza de la caz la caz, in functie de context, de catre instanta, si se bazeaza pe motivarile angajatorului care poate prezenta, spre exemplu, ca si cauze reale dificultati economice, necesitati de eficientizare a activitatii, insolventa, modificari tehnologice etc. Este foarte important ca aceste motivari sa fie solide si bazate pe fapte concrete si cifre, pentru a reduce riscurile ca instanta sa considere decizia de concediere ca fiind insuficient justificata si motivele ca fiind nesatisfacatoare. De asemenea, trebuie tinut cont ca motivele invocate in decizia de concediere, nu pot fi modificate si nu se pot face alte adaugari la acestea. Astfel, este esential ca decizia de concediere sa fie temeinic motivata si justificata concret, pentru a se evita o eventuala contestare a deciziei de concediere si anulara acesteia", afirma avocatul firmei **PETERKA& PARTNERS**.

Specialistul considera ca ceve mai sensibile aspecte care expun angajatorul la anumite riscuri in ceea ce priveste concedierea personalului tin de nerespectarea prevederilor Codului Muncii si de multe ori de necunoasterea acestora. "Comparativ cu prevederile Codului Muncii anterior schimbarii acestuia, precizam ca salariatii par a beneficia de mai multa protectie prin includerea unor criterii de performanta in evaluarea activitatii lor, evaluare care poate sta la baza deciziei de concediere. Astfel, in prezent, angajatorul este tinut sa respecte anumite criterii de performanta inainte de a proceda la o concediere bazata pe motive care tin de persoana salariatului. Desi nu este obligatoriu, in conformitate cu prevederile Codului Muncii, in masura in care este posibil, recomandam clientilor nostri sa le ofere angajatilor supusi restructurarii posturi echivalente, renegocieri ale contractelor individuale de munca pentru a se adapta necesitatilor economice ale companiei (de exemplu, relocarea, recalificarea profesionala)", puncteaza **Ioana Sebestin**.

Atentie! Angajatul are numeroase drepturi si beneficiaza de protectia legii

Legat de aplicarea unor planuri de restructurare trebuie subliniat faptul ca politica de business din companiile multinationale este mult diferita de optica si practica mediului de afaceri din Romania si de cele ale autoritatilor active in piata fortei de munca, incluzand aici instantele judecatoresti.

„Romania este inca o piata in tranzitie, unde angajatul are numeroase drepturi si beneficiaza de protectia legii, comparativ cu alte piete, inclusiv din Europa. Clientul companie multinationala care isi aplica si in Romania politicile interne privind angajatii si drepturile si obligatiile acestora trebuie sa inteleaga in primul rand cum functioneaza lucurile conform legislatiei si jurisprudentei locale. Impreuna cu noi poate identifica ulterior strategia optima de restructurare, asigurandu-se ca respecta legea si drepturile angajatilor. Cu siguranta unul din aspectele cele mai sensibile este motivarea deciziei de concediere de catre angajator in cazul desfiintarii postului din motive neimputabile angajatului. Instanta de judecata verifica atat legalitatea, cat si temeinicia unei decizii de concediere de acest tip, sesizata fiind cu o contestatie formulata de angajatul concediat impotriva acesteia. Comparativ cu perioada anterioara schimbarii Codului Muncii, introducerea criteriilor de evaluare ca element obligatoriu al contractului individual de munca a facilitat pentru angajator posibilitatea concedierii salariatilor neperformanti. De asemenea, observam inca de acum 3-4 ani tendinta crescanda a instantelor judecatoresti de a analiza cu mai mult pragmatism si mai multa obiectivitate legalitatea si temeinicia concedierilor, tinand cont de nevoia reala a angajatorului si evolutia business-ului sau” arata **Raluca Mihai**, Managing Associate **Voicu & Filipescu**.

Impactul restructurarii asupra salariatilor se poate minimiza prin reintegrarea lucratorilor concediati in alte companii ale grupului, daca acestea exista, acordarea de salarii compensatorii, acordarea unui pachet de beneficii constand in accesul platit la consilierea si indrumarea din partea unei companii specializate in recrutare de personal, care il poate ajuta pe salariatul concediat sa isi gaseasca un alt loc de munca, compatibil cu pregatirea si experienta sa profesionala.