

„Golden Parachute” pentru managerii care pleaca înainte de încheierea mandatului. Scenariul despartirii, analizat de Ioana Dumitru, Managing Associate PNSA



Miscarile continue care au loc in sfera privata a economiei duc, in foarte multe situatii, la evenimente care se pot incheia printr-o “despartire” de echipa de conducere a unei companii. Fie ca este vizat CEO-ul , directorul general sau intregul aparat managerial, interesele de business, noile linii ale afacerii si neindeplinirea criteriilor de performanta sunt cateva dintre motivele care stau la baza unor astfel de decizii. “Divortul” dintre un angajator si un top manager risca sa se transforme intr-o “despartire” cu scantei, daca decizia incetarii colaborarii nu este atent analizata si planuita.

Un “disponibilizat” de top se poate transforma intr-o persoana incomoda pentru firma din care a plecat, un litigiu intre parti fiind o reclama negativa. Cea mai la indemana solutie pentru evitarea unui eventual conflict il reprezinta activarea “Golden Parachute”. Prin negociere, cei doi actori implicati, angajatorul si managerul concediat, pot ajunge la o solutie benefica tuturor.

Avocatii **Popovici Nitu Stoica & Asociatii** ([PNSA](#)) au asistat si reprezentat un numar important de clienti aflati intr-o astfel de situatie. Cei mai multi dintre ei proveneau din zona privata: banking, IT, pharma, comert, servicii, industrie, consultanta, etc. Au existat insa cazuri in care domeniul de activitate tinea de sectorul public, cele mai multe spete venind din sanatate.

“As include aici nu doar, punctiform, pozitia suprema unica dintr-o organizatie, ci zona de conducere, prin raportare la mai multe pozitii cu rol de administrare sau management (administratori, CEO, director general sau directori departamente). Acest tip de dispute (indiferent de stadiu, confirmate ca atare sau incipiente/potentiale) sunt destul de comune si chiar normale in sfera privata a economiei, a carei flexibilitate genereaza si nevoia de permanenta adaptare si aliniere a business-urilor, cu toate elementele componente (incluzand deci forta de munca si echipele de conducere) la imperativele si prioritatile trasate de decidenti. Ca atare, formeaza o sectiune relativ consistenta a practicii de dreptul muncii (& related/litigii comerciale, acolo unde colaborarea se intemeiaza pe mandate comerciale) pentru societatile de avocatura”, declara [Ioana Dumitru](#), Avocat Colaborator Coordonator in cadrul PNSA.

Obiective importante pentru fiecare dintre parti

Atunci cand au in lucru un proiect care vizeaza incetarea unor raporturi de munca, avocatii implicati in dosar urmaresc anumite obiective, in functie de partea pe care o au de reprezentat.

Din punctul de vedere al companiei/angajatorului se urmareste in primul rand predictibilitatea si siguranta

operatiunii juridice decise. ”Se are in vedere atingerea rezultatului stabilit in sensul despartirii elegante si eficiente din punct de vedere al termenelor si al lipsei urmarilor pentru companie, iar problema costurilor care compun pachetul financiar de exit poate fi secundara”, explica **Ioana Dumitru**.

Din punctul de vedere al managerului/administratorului implicat, singurul obiectiv realist este un pachet cu conditii financiare cat mai bune (asumand ca ele nu sunt preagreate), cu protectia reputatiei pentru a nu iradia asupra viitorului profesional.

“Prin urmare, rolul avocatului poate fi destul de diferit in fiecare din aceste posturi, cu o sfera a atributiilor mai larga si mai complexa atunci cand reprezinta angajatorul, care mentine initiativa planificarii si cadenta implementarii deciziilor. In situatia reprezentarii managerului, eforturile sunt in principiu indreptate catre intarirea pozitiei in negociere, respectiv buna pregatire si gestionare a litigiului in cazurile in care negocierile nu sunt finalizate cu succes. Trebuie amintit ca, fara a fi eliminat complet, in sfera privata riscul unui litigiu la acest nivel scade cu cat managerul ocupa o pozitie spre varful ierarhiei executive si, respectiv, cu cat dimensiunea afacerilor companiei este mai mare. Motivele sunt evidente si tin de interesele, chiar daca la acel moment divergente, dar foarte puternice, ale ambelor parti de a accepta o solutie amiabila in conditii de confidentialitate si certitudine in locul unui litigiu, cu publicitatea si posibila imprevizibilitate aferente”, puncteaza expertul **PNSA**.

Ioana Dumitru aminteste ca, in ceea ce priveste durata, procesul este, in principiu, diferit, cu consecinte corespunzator variabile inclusiv asupra duratei, dupa cum pozitia de management se bazeaza pe un mandat comercial sau un contract individual de munca. “Apoi, durata este influentata de o serie de factori cum ar fi pregatirea si clarificarea situatiei de fapt care va fi in cele din urma retinuta cu titlul de motivare a incetarii colaborarii, atat sub aspect economic/business cat si juridic, pozitia si argumentele partilor o data ce vor fi confruntate cu aceasta schimbare de perspectiva asupra colaborarii lor, disponibilitatea partilor de a avea o solutie negociata, constrangerile privind continuitatea sau riscurile de efecte adverse asupra afacerilor derulate de compania angajatoare, sensibilitatea sau chiar necesitatea privind mentinerea confidentialitatii, si multe altele”, completeaza avocatul.

Referindu-se la proiectele in care echipa **PNSA** s-a implicat pana acum, **Ioana Dumitru** subliniaza ca, incercand o sintetizare, procesul de asistenta include, ca etape principale: determinarea realista a situatiei de fapt, confirmarea perspectivelor de solutionare - a obiectivelor rezonabile care pot fi atinse, a mijloacelor tactice si juridice care pot fi utilizate si, nu in ultimul rand, discutarea amanuntita cu privire la diferitele riscuri (incluzand costuri, consecinte, etc.) si ipoteze care se pot dezvolta pe parcurs.

“In fapt, noi evaluam toate rezultatele obtinute, in detaliu, din perspective diferite: mai intai, prin analiza caracteristicilor tehnice/juridice ale spetelor si, apoi, din punct de vedere al raportului intre rezultatul concret obtinut si estimarile initiale. O insiruire a succeselor ar putea fi contaminata de vanitate si, deci, arida. M-as referi mai degraba la dificultati cu care, la nivel de proces, te poti intalni frecvent si, prin urmare, ar trebui bine analizate si cuantificate de la bun inceput. Astfel, in sfera de actiune a instantelor exista o serie de imperfectiuni care pot avea efect de distorsiune asupra predictibilitatii rezultatelor. Apoi, in zona de decizie de business pot exista diferente de abordare manageriala si de reglementare legala care pot genera complicatii atunci cand decizii de business adoptate in strainatate (spre exemplu de actionari sau manageri din strainatate sau sub efectul unor politici HR straine) trebuie sa fie puse in aplicare in Romania, adesea in conditii predefinite din punct de vedere al optiunilor si termenelor de implementare. Nu in ultimul rand, implicarea tardiva a consultantilor specializati (fie pe partea angajatorului, fie a managerului) conduce la complicatii si costuri crescute”, arata avocatul.

Atentie la legislatia muncii

“Despartirea” unui angajator de echipa de conducere a firmei sau de un top manager este o procedura foarte complexa, iar companiile trebuie sa tina cont de faptul ca anuntul privind concedierea pentru pozitii inalte de management se supune unor reguli de prudenta si bune practici atent conturate in plan HR si al guvernantei corporatiste, atat catre exteriorul cat si in interiorul organizatiei, fiind cel mai adesea negociat si adaptat pentru a raspunde exigentelor ambelor parti.

O decizie de concediere vine la pachet cu o serie destul de lunga de posibile riscuri si dificultati de ordin operational. Riscurile sunt legate de business continuity, de comunicarea deciziei in interiorul si in afara organizatiei, de impactul in mediul de afaceri al masurii, etc. “Concedierea unui salariat cu rol managerial, deci implementarea unui proces de o maniera unilaterala, pe baza deciziei angajatorului, se poate realiza doar cu parcurgerea atenta a procedurilor stabilite de legislatia muncii – in caz contrar masura putand fi usor anulata de instanta de judecata. In cazul in care colaborarile se intemeieaza pe un mandat comercial, procedura de incetare a colaborarii trebuie sa raspunda exigentelor stabilite prin contract sau prin lege („angajatorul” - de fapt, mandantul - poate fi obligat la plata de despagubiri, spre exemplu, in cazul concedierilor intempestive). Apoi, sa nu uitam ca in astfel de cazuri – preferam sa utilizam termenul de incetare a colaborarii in locul celui de concediere in ipoteza acestui tip de pozitii de management – are loc atat o incetare propriu-zisa a colaborarii, cat si o separare a managerului de companie si de multitudinea de elemente si interactiuni care a dat continut activitatii sale pana la acel moment (in planul relatiilor interumane, al participarii la procesele decizionale, al accesului la universul informatiilor din interiorul organizatiei, samd)”, puncteaza specialistul **PNSA**.

Expertul atrage atentia ca strict in limita dispozitiilor de dreptul muncii (care pot acoperi doar o parte din situatiile ce pot fi intalnite in practica), principalele riscuri asociate contestarii deciziei de concediere constau in obligarea angajatorului, in cazul anularii deciziei de catre instanta, la plata unei despagubiri egale cu salariile indexate, majorate si reactualizate si cu celelalte drepturi de care salariatul ar fi beneficiat intre data concedierii si data hotararii judecatoresti, precum si la reintegrarea acestuia pe postul ocupat anterior. Demararea procedurilor judiciare poate atrage insa si riscuri reputationale sau riscuri legate de divulgarea in instanta a unor situatii de fapt ori informatii nedorite pentru companie. ”Nu in ultimul rand, trebuie mentionat ca, dupa reintegrarea salariatului, orice noua decizie de concediere va fi susceptibila nu doar de anulare in fata instantei de dreptul muncii, ci ar putea constitui, in anumite conditii, si baza unei plangeri penale pentru savarsirea infractiunii de nerespectare a hotararii judecatoresti”, mai spune **Ioana Dumitru**.

Litigiul cu un manager incomod

Negocierile nu-si ating intotdeauna tinta si exista cazuri in care managerul care este fortat sa plece dintr-o companie apeleaza la instanta, fiind de parere ca i-au fost incalcate drepturile. Cea mai buna protectie pentru un angajator aflat in aceasta situatie este construirea unui caz/dosar solid, bazat pe respectarea cerintelor legale de fond si de procedura aplicabile.

“Spre exemplu, in cazul proiectelor de restructurare este esentiala documentarea atenta a motivelor de business, intocmirea de analize tehnice/economice/financiare, inclusiv explicarea efectelor restructurarii asupra organizatiei si descrierea solutiilor alternative propuse/aplicate de angajator pentru remedierea situatiei – in asa fel incat necesitatea inlaturarii postului din organigrama angajatorului sa fie necontestabila. Cu referire la situatiile de incetare amiabila a contractului de munca, experienta ne arata ca acestea sunt posibile doar atunci cand comunicarea dintre parti, disponibilitatea acestora pentru dialog nu este iremediabil compromisa. Nu sunt insa putine situatiile in care tranzactionarea intervine in etapa litigioasa, dupa ce partile au avut ocazia sa analizeze probatoriile reciproce si sa cantareasca riscurile in cadrul nou al litigiului aflat de pe acum in derulare – in astfel de cazuri, sumele achitate sunt influentate de pozitia procesuala a partilor”, detaliaza avocatul **PNSA**.

In cazul angajatului disponibilizat, trebuie precizat ca structura contractului individual de munca nu poate, *per se*,

sa previna aparitia unor situatii conflictuale, dupa cum salariatii nu pot bloca demersurile legitime ale angajatorilor de reorganizare a activitatii. Clauzele contractuale pot, cel mult, sa confere protectie in ipoteze determinate, cum ar fi incetarea contractului de munca ca urmare a desfiintarii postului – un exemplu in acest sens sunt clauzele prin care se agreeaza plata unor pachete compensatorii la concediere (in absenta carora, angajatorii nu au obligatia legala de acordare a unor astfel de compensatii).

“Totusi, trebuie reamintit ca in structura si conceptia actualei legislatii a muncii, principalul garant al legalitatii proceselor de concediere si al sanctionarii abuzurilor este instanta de judecata. Instanțele doritoare sa fie corecte si echilibrate in aplicarea legii, si care in plus au si disponibilitatea de a face efortul necesar spre a analiza cu toata atenta cuvenita realitatea factica si legala consemnata in cadrul dosarului de judecata au la indemana instrumente legale foarte eficiente pentru protectia drepturilor salariatilor, pe linia amintita déjà”, arata **Ioana Dumitru**.

“Recomandam ca incetarea colaborarii sa se bazeze pe o abordare de buna credinta, atent documentata, avand ca piloni fundamentarea obiectiva si clara, implementarea bine documentata, lipsita de subiectivism si accelerari procedurale nenecesare, cu disponibilitate pentru gasirea unor solutii alternative negociate, prin acordul partilor, proportional cu justificarea oferita de interesele companiei.”

Ioana Dumitru, Avocat Colaborator Coordonator in cadrul PNSA

Motive care duc la concediere

Comaniile mari, cu un numar important de angajati si cu afaceri puternice, nu vor construe niciodata un caz artificial care sa duca la concedierea unei personae aflata intr-o pozitie de de management de maxima responsabilitate. Intr-o astfel de situatie decizia de intrerupere a colaborarii nu este luata fara motive reale si temeinice, mai ales ca numirea managerului a fost precedata cel mai probabil de eforturi si analize prelabile laborioase. In plus, nevoia de stabilitate si continuitate a organizatiei insasi actioneaza ca un factor preventiv eficient impotriva concedierilor abuzive, intempestive. De asemenea, riscurile daunelor in caz de conflict (in plan reputational, etc.) pot fi mult mai mari decat orice obstacole care ar sta in calea unei solutii amiabile, negociate.

“Prin urmare, in aceasta logica, si ramanand in zona motivelor principale care ar putea genera incetarea colaborarii, acestea trebuie corelate cu evolutii ale afacerilor companiei, fie sub aspectul nerealizarii indicatorilor de performanta agreeati cu managerul (sau alte criterii de evaluare similare), fie din punct de vedere al modificarilor pietei, mediului de afaceri sau alte schimbari cu impact asupra operatiunilor si perspectivelor de business ale companiei, fara legatura cu vreo culpa atribuibila conducatorului executiv. Pentru societatile mai mici, daca ele ar avea un apetit mai mare de a-si asuma riscul unor proceduri laborioase si consecinte nefavorabile in justitie in caz de contestare si chiar si asa, mai degraba in cazul unor pozitii de management la nivel de departament, nu putem exclude ca ar putea exista tentatia de a recurge la un act unilateral de incetare a colaborarii pe motive cosmetizate de „reorganizare” a activitatii companiei”, subliniaza profesionistul **PNSA**.

Pentru angajator, etapa cea mai dificila, laborioasa a unei concedieri este cea preparatorie – atunci cand se

colecteaza informatiile interne relevante, se fac analizele de business, se pregatesc probele. O decizie de concediere temeinica, apta sa reziste verificarilor instantei de judecata, nu poate fi dissociata de o pregatire atenta, care presupune in mod obligatoriu parcurgerea tuturor pasilor prevazuti de lege.

“Am dori insa sa semnalam ca este totusi regretabil ca angajatorii din Romania, indiferent de dimensiunea acestora, nu au la dispozitie in cadrul reglementarilor legale aplicabile in prezent o solutie mai flexibila de a inceta relatiile de munca stabilite cu persoanele din managementul societatii, in conditii mai suple care sa ofere o marja mai mare de apreciere si decizie angajatorului in acele cazuri pe care le considera oportune, cu plata unor despagubiri prestabilite, insa eliminand in acest fel riscul considerabil al incertitudinii economice si juridice care este creat de contestarea si invalidarea concedierii in instanta, urmate de reintegrarea in munca a persoanei concediate. Desigur, exista posibilitatea de a recurge la un alt tip de contract legal ca baza a colaborarii – anume, contractul de mandat comercial, a carui incetare poate fi decisa in conditii mult mai rapide si simple, dar aceasta solutie nu este in toate situatiile ferita de riscuri (inclusiv de recalificare, in acele cazuri in care substanta cooperarii poate fi asimilata relatiilor de munca) si apoi aceasta este aplicabila doar pentru un numar considerabil mai redus de pozitii de management”, atrage atentia **Ioana Dumitru**.

Greseli de evitat

Experienta acumulata in solutionarea unui numar important de proiecte care vizeaza incetarea unor raporturi de munca ii permite Ioanei Dumitru sa puna in evidenta cele mai intalnite greseli pe care firmele le fac in momentul in care opereaza concedieri la nivel de manager. Specialistul nominalizeaza , in primul rand, nemotivarea sau motivarea defectuoasa a masurii de restructurare, care genereaza destul de frecvent in practica anularea deciziilor de concediere. De asemenea, exista situatii in care restructurarile mascheaza concedierea unor salariati pentru motive subiective – fie legate de probleme disciplinare, fie legate de performanta profesionala nesatisfacatoare. Nu in ultimul rand, o alta greseala ar putea fi favorizarea unei proceduri unilaterale (concediere) in detrimentul unei solutii negociate (incetare prin acordul partilor).