

LadyLawyer | Cultura organizațională din cadrul firmei Mușat & Asociații promovează leadershipul feminin și echitatea de gen. O incursiune în galeria doamnelor și portretele unor avocate de succes care adaugă forța și valoare unui brand sub care s-au format generații de profesioniști de excepție. Despre vocație și dezvoltare, talent și dedicare, satisfacție și așteptări, într-o profesie care entuziasmează și împlinește



Avocatura este o profesie complexă, care necesită din partea celui care o practică o serie de atribute speciale. Doamnele care activează în acest sector știu că, indiferent de gen, o carieră de succes în domeniul juridic necesită multă muncă, un efort sustinut, dar și o minte ageră și focusată. Reușita este a celor care pornesc la drum cu încredere în propriile talente și în capacitatea de a se dezvolta. Succesul necesită pregătire solidă, iar reușita este o parte esențială indiferent de drumul ales.

Mușat & Asociații este una dintre cele mai mari firme de avocatura din România și din regiune, iar în echipa sa regăsim foarte multe doamne care s-au făcut remarcate în această profesie și care se detașează pe piața datorită proiectelor de succes pe care le-au implementat.

Monia Dobrescu: „Fără munca, seriozitate și implicare este dificil să ai rezultate pozitive”

Monia Dobrescu, Partener **Mușat & Asociații**, este un „nume cu greutate” în avocatura de business, făcându-se remarcată prin soluțiile inovative pe care le oferă în mandatele pe care le gestionează.

Monia este specializată în *Drept Bancar și Financiar*. Ea a consiliat mari companii și grupuri financiare internaționale în legătură cu diverse proiecte de restructurare a împrumuturilor, scheme de finanțare și refinanțare, precum și finanțare și securizare a proiectelor și activelor. Aria ei de expertiză acoperă toate aspectele ce țin de legislația financiar-bancară, cu accent pe finanțări. Este vorba atât despre aspecte care privesc materia contractelor și problemele de reglementare, cât și despre aspecte corelate, specifice serviciilor de mobile banking, domeniului fintech, criptomonedă etc.

Experiența Moniei o recomandă și în domeniul imobiliar și al construcțiilor. A fost implicată într-un număr mare de proiecte imobiliare, reprezentând atât proprietari, cât și chiriași. Monia a asistat atât creditori, cât și mari dezvoltatori în proiecte sofisticate și complexe, cu probleme juridice care exced cadrul legal obișnuit.

Avocatul **Mușat & Asociații** a oferit consiliere inclusiv cu privire la aspecte de reglementare și autorizare, restructurări de portofolii și securizarea acestora prin crearea de garanții imobiliare. Ea cunoaște și a fost implicată în toate etapele tranzacțiilor imobiliare, de la etapa preliminară a investigațiilor de tip „due diligence”, pe tot parcursul negocierilor și până la aspectele post-încheiere tranzacție.

[Descopera oportunitățile de recrutare de pe LegiTeam! GRATUIT.](#)

În cei 20 de ani de cariera pe care i-a adunat până acum, **Monia Dobrescu** a învățat că fără munca, seriozitate și implicare este dificil să ai rezultate pozitive. „Sunt o persoană analitică, care nu ia decizii cu ușurință și, în general, cântăresc bine opțiunile și riscurile aferente. Poate că lucrul acesta îngreunează uneori celeritatea procesului decizional, dar există și o parte pozitivă, aceea că aleg în cunoștința de cauză și după o analiză atentă, ceea ce nu prea lasă loc ulterior parerilor de rău”, mărturisește interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**.

Până să ajungă la acest nivel de senioritate în **Mușat & Asociații**, Monia a parcurs în această firmă toate etapele: de la avocat stagiar, avocat colaborator senior și managing associate, până la partener și, ulterior, asociat. „Cred că poziția de partener a venit oarecum natural, pe fondul implicării mele din ce în ce mai mari în proiectele firmei și a preluării coordonării unei echipe. Aveam un portofoliu de clienți pe care îl gestionam, coordonam sau faceam parte din echipe care se ocupau de tranzacții complexe și beneficiam de încrederea partenerilor firmei. Parteneriatul vine însă nu doar ca o adăugire frumoasă pe CV, el vine cu responsabilități suplimentare, deoarece ai o echipă în grijă, avocați care, la rândul lor, trebuie să se formeze profesional”, precizează *Partenerul Mușat & Asociații*.

Monia este de părere că cea mai bună decizie pe care a luat-o, în plan profesional, este aceea că nu a renunțat la avocatura atunci când i s-a parut greu. „În primii de ani, anii de stagiatură, vedeam avocatura ca pe o profesie frumoasă, interesantă, dar dificilă și extrem de solicitantă, deoarece în multe situații, succesul unei afaceri, unei tranzacții sau buna desfășurare a activității clientului depinde enorm de relevanța, coerența și pragmatismul sfatului juridic. Un avocat ar trebui să fie întotdeauna bine pregătit profesional și informat, dar și atent, disponibil și gata să intervină când este nevoie de sfatul lui. În timp, lucrurile nu au devenit neapărat mai ușoare, dar capătând experiența și având expunere într-o problemă juridică diversă, presiunea s-a mai diminuat”, explică avocatul.

De-a lungul carierei sale, **Monia Dobrescu** a fost implicată în foarte multe proiecte și a gestionat diverși clienți ai firmei. „Ca avocat, rolul nostru este să ne ajutăm clienții, să fim acolo când este nevoie de noi pentru a-i consilia, dar trebuie să recunoștem că și eu, la rândul meu, din fiecare mandat și de la fiecare client în parte am avut câte ceva de învățat”, punctează *Partenerul Mușat & Asociații*.

Multe dintre aceste proiecte au rămas confidențiale, dar au existat și mandate care au fost făcute publice. Exemple în acest sens sunt proiectul prin care CRH a achiziționat, în 2015, un număr semnificativ de active, în contextul fuziunii dintre Lafarge și Holcim sau cel prin care și-a făcut intrarea, în 2017, pe piața din România, compania Mecaplast (devenită ulterior Novares), unul dintre cei mai mari producători de componente auto, în contextul unei strategii globale agreeate cu Dacia.

„Am fost implicată sau am coordonat o serie de proiecte internaționale, pentru aspectele care țineau de legea română, în care am cooperat cu firme de avocatură din străinătate, cum ar fi: asistarea Emerson în vânzarea către Nidec Corporation a diviziilor Leroy – Somer și Control Techniques, oferirea de consultanță către Spectrum Brands Unit pentru vânzarea de două miliarde USD a business-ului cu echipamente de iluminat către Energizer, asistarea Brookfield Business Partners Ltd în vederea achiziției diviziei Power Solutions aparținând Johnson

Controls și, mai recent, asistarea Sika AG (un grup elvețian activând în domeniul produselor chimice folosite în construcții) în vederea achiziționării MBCC Group (Master Builders Construction Chemicals) de la Lone Star Funds pentru prețul de 5,2 miliarde euro. În 2022, am asistat Teconnex, producător de talie mondială în industria automotive, în vederea achiziției unei platforme industriale de 7.500 m.p. în Tureni, județul Cluj, unde Teconnex își desfășoară în prezent activitatea. De asemenea, am acordat consultanța companiei de logistica și depozitare Catted, în vânzarea parcului logistic Business Park Chitila, cu o suprafață totală închirială de 7.000 mp și a unui teren de 45.000 mp în Ștefanești către dezvoltatorul imobiliar Globalworth și ulterior, pentru obținerea finanțării acordată de Libra Internet Bank, în vederea dezvoltării proiectului rezidențial CATTED Family”, mai spune **Monia Dobrescu** (foto).

Monia considera că femeile de astăzi sunt din ce în ce mai puternice, independente, capabile de a lua decizii importante și de a participa la activități care acum mulți ani nici nu erau permise a fi asociate cu sexul frumos (și deloc slab).

„Vedem femei în politica sau economie și din ce în ce mai multe femei avocat. Femeile avocat sunt inteligente, atente, empaticе, înzestrate cu răbdare și putere de muncă. În plus, femeile avocat acționează de cele mai multe ori fără a lua decizii pripite și ca urmare a unei analize minuțioase a mandatelor de care se ocupa, ceea ce poate face uneori diferența, în special când dosarul se dovedește a fi complex și timpul pentru pregătirea strategiei, mai scurt”, susține avocatul, care are și un sfat pentru domnișoarele care aleg profesia aceasta.

Monia le atrage atenția că trebuie să se aștepte la o activitate ce implică efort susținut, putere de muncă, pragmatism și o minte ageră și focusată. „A fi o doamnă avocat nu implică doar să te îmbraci elegant, să participi la întâlniri cu clienții și să faci conversații interesante. Presupune să ai cunoștințe solide de drept, soluții istețe și cât mai ușor de pus în practică, abilități sociale bine dezvoltate și, în general, o coerență logico-juridică impecabilă”, subliniază *Partenerul Mușat & Asociații*.

Opiniile unor profesioniști care ocupă poziții de top în departamentele juridice ale unor companii importante, pe platforma www.in-houselegal.ro. Urmărește teme dezvoltate de avocați sau membri ai comunității *In-houseLegal* și propune subiecte.

Andra Mihalache: „Avocatura este o cale de a te cunoaște pe tine însuși și de a evolua inclusiv din punct de vedere uman”

O alta doamnă partener în firma **Mușat & Asociații** este [Andra Mihalache](#), un profesionist în domeniul litigiilor civile. Ea are o experiență de peste 11 ani în procese derulate de instanțele române în care a asigurat reprezentarea societăților naționale, a celor multinaționale și a persoanelor fizice în legătură cu o gamă variată de conflicte judiciare care au privit drepturile reale imobiliare, domeniul construcțiilor, al retrocedării imobilelor preluate abuziv de fostul stat autoritar și cel al reconstituirii dreptului de proprietate asupra terenurilor agricole și cu vegetație forestieră, precum și în procedurile administrative derulate în baza legilor speciale de reparație, al asigurărilor și leasingului financiar și operațional.

Andra crede că avocatura te învață multe lecții. „Dincolo de dimensiunea juridică, așa spune că este o cale de a te cunoaște pe tine însuși și de a evolua inclusiv din punct de vedere uman. Înveți să faci față și să rezolvi situații

dificile, uneori conflictuale, înveți să asculți, să diger criticile și să îți le însușești, înveți să treci de barierele interioare și să cultivi valori precum solidaritatea, empatia, compasiunea”, spune avocatul, care marturisește că decizia „de aur” în cazul său a ținut de testul sincerității față de drumul ales. „Sinceritatea față de mine înșami și descoperirea vocației față de această profesie. Consider că avocatura este o profesie de vocație, care trebuie să îți se potrivească, nu o poți practica temeinic cu jumătate de măsură. Este esențial să alegi și să practici profesia care te împlinește, te entuziasmează permanent și te motivează”, argumentează interlocutoarea ^{Biz}Lawyer.

Andra își descrie drumul său către primul palier de senioritate ca pe o traiectorie anevoioasă, dar în același timp plină de conținut, o etapă în care a pus bazele formării sale profesionale.

„Nu cred că există o ierarhie în drumul profesional parcurs, fiecare etapă fiind necesară pentru a face pasul următor și a evolua din profesional și personal. Însă, consider că mentoratul în primii ani de activitate este esențial în formarea unui avocat și în definirea crezului său profesional pe termen lung. Dacă la debutul intrării în profesie mi-am însușit principiile de bază ale profesiei de avocat – munca onestă și cu abnegație, calitatea lucrărilor avocațiale – cu timpul am învățat să preiau inițiativa și să ofer soluții, să iau decizii importante și să îmi asum responsabilitatea, axată nu doar pe binele propriu, ci și pe cel al echipei din care fac parte”, precizează avocatul.

Legat de cele mai bune decizii, Andra amintește faptul că se spune că în șah nu există mutări bune, ci mutări specifice, în funcție de contextul fiecărui joc. „La fel de bine, putem spune că nu există decizii bune, ci decizii specifice, adaptate fiecărei situații în fața căreia suntem puși. Cântărind metaforic, toate deciziile contribuie la ceea ce suntem, întrucât prin relevanța lor ajung nu numai să ne influențeze traiectoria profesională, ci chiar să ne definească. În orice caz, deciziile cele mai bune care mi-au influențat traiectoria profesională țin de apartenența la echipa din care fac parte, formată din buni profesioniști, oameni cu reală vocație pentru avocatura, viziune și talent avocațial, care mă inspiră permanent și de la care învăț zilnic. Alegerea partenerilor în cariera profesională este la fel de importantă ca alegerea partenerului de viață. Mediul în care profesezi, oamenii cu care interacționezi zi de zi, te modelează și te dezvoltă într-un anumit sens. Practic, aceste decizii țin de definirea și asumarea valorilor profesionale și umane, de o misiune comună și de dorința de a construi ceva trainic”, completează *Partenerul Mușat & Asociații*.

Din punctul său de vedere, știința de carte este esențială în orice ecuație. Iar acest lucru înseamnă să înveți permanent și în profunzime, să cercetezi originea lucrurilor și evoluția lor, să nu obosești învățând, să analizezi un caz sau o instituție juridică din toate unghiurile posibile, cu o doză de curaj în inovație, dar prin lupa pragmatismului și realității. O problemă juridică poate avea multiple răspunsuri, iar o instituție juridică poate naște de fiecare dată noi sensuri și interpretări, așa că trebuie să ai abilitatea să le decelezi.

„În același timp, calitățile umane sunt foarte importante pentru că oamenii să te aprecieze, să te urmeze și să poți lucra în echipă, fie că vorbim de clienți, colegi sau parteneri în afaceri. Să îți pese de ceea ce faci, dar și de oamenii cu care interacționezi, să fii integru și sincer, să oferi încredere, să-i inspiri pe ceilalți și să împărtășești din cunoștințele acumulate”, adaugă **Andra Mihalache**.

Pe domnișoarele care vor să se îndrepte spre cariera de avocat le sfătuiește să se supună introspecției, astfel încât să aleagă în cunoștința de cauză, să-și seteze corect așteptările și să descopere dacă realmente această profesie li se potrivește și le aduce împlinire. „Să fie conștiente, totodată, de „greutatea” profesiei, de responsabilitățile și sacrificiile pe care le presupune, de timpul pe care ești nevoit să îl daruiești, pentru că nu poți ajunge un bun profesionist fără a atinge aceste obiective. La fel de important este să cauți acel mentor pe care și-ar dori să îl vada, peste ani, în propria persoană, care va reflecta reperul profesional și moral în evoluția viitoare. Prin implicarea lor femeile aduc plus-valoare în profesia noastră, alături de colegii bărbați. Consider că intuiția feminină, atenția la detalii, duranța și capacitatea de adaptare în diverse situații reprezintă calități care pot ține roadele muncii în echipă”, susține interlocutoarea ^{Biz}Lawyer.

Andra Mihalache nu știe dacă proiectele sunt cele care pun în valoare avocații. Crede că mai degrabă un profesionist este pus în valoare de modalitatea în care se raportează și de atitudinea pe care o manifestă în încredințarea acestora. „Aș spune că este o relație invers proporțională – caracteristicile noastre sunt cele care pun „în lumina” proiectele în care ne implicăm. În proiectele încredințate pun suflet, manifest entuziasm și dorința de a identifica soluții, iar împlinirea profesională vine din excelența actului avocațial și din recunoașterea și satisfacția clienților, întrucât fiecare client se bazează pe angajamentul de încredere și pe înțelegerea profundă a businessului și a situației sale economice sau sociale. Pe lângă pregătirea temeinică și expertiza în industrie, este esențială conștientizarea rolului asumat la fiecare nivel profesional. Poziția de partener presupune cunoașterea precisă și asumarea responsabilităților, abilitați strategice și de coordonare, capacitatea de a lua decizii – uneori radicale – și de a dezvolta resursele firmei”, nuanțează *Partenerul Mușat & Asociații*.

Citește și

→ [INTERVIURI ESENȚIALE | Paul Buta, noul Managing Partner la Mușat & Asociații: Nu voi schimba linia, pe această ține de brandul firmei, de codul sau „genetic”, de esența a ceea ce face și a modului în care o face. Atunci când vorbim de chestiuni foarte sensibile și complicate, sau tot ceea ce înseamnă chestiuni de mare complexitate, noi suntem mod special, bine poziționați pentru a trata acest gen de proiecte](#)

Iuliana Iacob: „Exemplul unor profesioniști deosebiți și implicarea în mandate internaționale au marcat evoluția mea ca avocat”

Galeria doamnelor partener de la **Mușat & Asociații** este completată de [Iuliana Iacob](#) (foto), care are o experiență avocațială de peste zece ani. Iuliana este specializată în domeniile arbitrajului internațional, precum și drept internațional public și privat.

Ea a fost implicată în numeroase dispute arbitrale administrate în baza principalelor reguli arbitrale acoperind un spectru larg de domenii, precum energie și resurse naturale, privatizare, construcții și infrastructura, comerț internațional.

Iuliana a asistat numeroși clienți în legătură cu aspecte sofisticate vizând materia protecției investițiilor straine și încălcări ale tratatelor bilaterale sau multilaterale de protecție a investițiilor. De asemenea, Iuliana a reprezentat clienți în dispute complexe în fața instanțelor internaționale (i.e. Curtea de Justiție a Uniunii Europene, Curtea Europeană a Drepturilor Omului).

Iuliana este arbitru pe lista Curții de Arbitraj București, Curții Permanente de Arbitraj de pe lângă Camera de Comerț Româno-Germană (AHK), precum și Curții de Arbitraj de pe lângă Camera de Comerț și Industrie a Bulgariei. De asemenea, Iuliana este membru al *Chartered Institute of Arbitrators* (MCI Arb) și al *ICC Institute of World Business Law*.

Iuliana Iacob s-a alăturat echipei **Mușat & Asociații** în urma cu mai mult de un deceniu. În toată această perioadă, a avut oportunitatea de a lucra alături de oameni minunați și de a se implica, încă din perioada stagiaturii, în cadrul unor proiecte complexe ridicând probleme de drept dificile și presupunând adesea colaborarea cu clienți și avocați din diferite colțuri ale lumii. „Exemplul unor profesioniști deosebiți și implicarea în mandate internaționale au marcat evoluția mea ca avocat”, punctează interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**.

Avocatul ne povestește că mandatele care i-au adus cea mai mare satisfacție și care i-au oferit oportunitatea să își pună în valoare cunoștințele și calitățile au fost fără îndoială arbitrajele internaționale și disputele în fața instanțelor

internaționale în care a fost implicata de-a lungul timpului. „În particular, am simțit înca de la prima disputa arbitrală internațională la care am participat o aplecare deosebită către arbitrajul internațional, o arie de practică aparte, care mi-a adus nenumărate satisfacții profesionale. Eram înca stagiar când am început să lucrez în acest domeniu și am fost captivată din prima clipă de stilul de redactare, structura procedurilor arbitrale, sau maniera în care se desfășoară audierile”, declară **Iuliana Iacob**.

În ceea ce privește etapele și momentele importante din traiectoria sa profesională, ar fi greu, dacă nu aproape imposibil să aleagă un singur exemplu. „Îmi amintesc cu emoție și acum de multe clipe care mi-au adus o bucurie enormă, precum prima audiere la care am participat într-un proces arbitral internațional, prima pledoarie pe care am susținut-o în fața unui tribunal arbitral, prima comunicare de la o instanță internațională”, subliniază *Partenerul Mușat & Asociații*.

Nu crede că există un șablon al calităților pe care ar trebui să le dețină o femeie avocat, dar doamnele din această profesie se pot remarca prin empatie, tenacitate, creativitate, atenție la detaliu, disciplină, generozitate, abilități de comunicare și înclinația către lucrul în echipă.

Are și un sfat pentru tinerele care vor să parcurgă cu astfel de drum profesional, subliniind că trebuie să aibă încredere în talentul, cunoștințele și abilitățile lor, să identifice ariile de practică și domeniile care să le aducă inspirație, bucurie și satisfacție, să găsească mentori și, cu timpul, să împărtășească la rândul lor sfatul și experiența proprie cu avocați mai tineri.

[Intra pe portalul de concurență pentru mai multe articole referitoare la proiectele avocaților din această arie de practică](#)

Ana Maria Abrudan: „Fiecare dintre persoanele cu care am lucrat sau interacționat m-au învățat ceva nou”

Ana Maria Abrudan (foto), *Managing Associate la Mușat & Asociații*, s-a alăturat firmei la finalul anului 2013, acumulând experiența și evidențiindu-se ca un avocat dinamic și abil în acordarea de asistență și consultanță juridică clienților în variate domenii, incluzând Infrastructură și PPP/Achiziții Publice, Dreptul Mediului, Energie și Resurse Naturale, Drept Comercial și Societar, Telecomunicații, IT și Protecția Datelor.

Ana Maria a gestionat cu succes cazuri complexe și de mare anvergură pentru o clientelă diversă. Ea a reprezentat companii naționale și internaționale de top, având o abordare personalizată pentru fiecare caz și fiecare client, tratând cu pasiune și atenție la detalii toate mandatele ce i-au fost alocate.

„Întotdeauna mi-am dorit să ajut oamenii, iar o bună parte din copilărie și adolescența am cochetat cu dorința de a deveni medic. Decizia de a mă îndrepta însă spre o profesie juridică am luat-o în perioada liceului, devenind fascinată de acest alt tip de ajutor pe care l-aș putea oferi celor din jur și înlocuind astfel ideea unei săli de operații cu cea a unei săli de judecată. Am fost mereu impresionată de lumea juridică, de procesele din tribunal și de modul în care avocații pot aduce o schimbare pozitivă în viața oamenilor. Hotărârea de a profesa avocatura s-a prefigurat ulterior, în perioada facultății, ca urmare a training-urilor derulate la mari case de avocatură, prilej cu care am reușit să descopăr și latura avocaturii de business”, ne spune avocatul.

Se declară încântată de faptul că face parte din echipa **Mușat & Asociații**. Subliniază faptul că, la începutul carierei, a ales această societate pentru motivele minimaliste care sunt cunoscute unui proaspăt stagiar, printre care s-au numărat desigur reputația excelentă a firmei, precum și salarizarea competitivă și posibilitatea expunerii în proiecte importante.

Ulterior însa, acestor motive li s-au alaturat și continua sa li se alature constant altele noi, precum: atmosfera de lucru pozitiva, satisfacția profesionala, programele de formare și dezvoltare a competențelor, care au ajutat-o sa își dezvolte abilitățile și cunoștințele juridice, dar și cultura organizaționala din cadrul firmei, care promoveaza leadershipul feminin și echitatea de gen.

„Unul dintre principalele avantaje ale apartenenței la **Mușat & Asociații** consta în faptul ca firma ofera o gama larga de servicii juridice specializate, cu o echipa de avocați cu o experiența vasta în toate domeniile de activitate. Echipa M&A este formata din profesioniști extrem de dedicați și talentați, care își asuma responsabilitatea pentru fiecare proiect și conlucreaza necondiționat pentru a crea cele mai bune strategii și a oferi cele mai bune soluții clienților firmei. Interacțiunile cu domnul. **av. Gheorghe Mușat** (*Senior Partner*), experiența în cadrul propriei echipe coordonata de domnul. **av. Iulian Popescu** (*Deputy Managing Partner*), dar și interacțiunea constanta cu toți ceilalți parteneri coordonatori și colegi m-au facut sa îndrăgesc și mai mult aceasta profesie. Fiecare dintre persoanele cu care am lucrat sau interacționat m-au învățat ceva nou, m-au îndrumat cu sinceritate și mi-au deschis apetitul spre a vrea mai mult de la aceasta profesie. Toate acestea printr-un mod de lucru unic, rabdare, creativitate, profesionalism, spontaneitate, tenacitate și determinare, derivate în mod incontestabil din placerea de a profesa acest domeniu atât de viu”, susține **Ana Maria Abrudan**.

În momentul de față, avocatul este în etapa în care nu mai are emoțiile unui stagiar la primele întâlniri cu un client sau la primele mandate gestionate singur. Este în faza în care își dorește noi provocari, nu doar sa soluționeze cu succes cazurile încredințate. „Îmi doresc sa continui atât dezvoltarea unor relații pozitive și menținerea unui parteneriat de încredere cu toți clienții M&A, cât și sa reușesc sa devin un exemplu de putere și leadership, sa încurajez dezvoltarea profesionala a altor persoane și sa ofer tot sprijinul necesar dezvoltarii pasiunii pentru aceasta profesie tinerilor avocați”, marturisește interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**.

Din punctul sau de vedere, toate proiectele în care a fost implicata au fost interesante. „Domeniul care continua sa ma fascineze prin efervescenta sa ramâne domeniul achizițiilor publice și militare. Fiecare mandat lucrat în aceasta arie de practica este o placere constanta, datorita plajei atât de largi și diversificate de probleme, care nu pot fi automatizate, ci implica continua noutate, dar și capacitatea de înțelegere a problemelor tehnice-operaționale și adaptare a acestora la un cadru legislativ uneori lacunar, iar alteori mult prea restrictiv. Un proiect notabil a fost, spre exemplu, cel în care, pentru dezlegarea unei situații punctuale, am facut parte din echipa care a adresat o întrebare preliminară în fața Curții de Justiție a Uniunii Europene, soluționata favorabil și care a creat astfel precedent în problematica respectiva”, explica avocatul.

În cariera sa, a avut privilegiul de a întâlni și de a colabora cu numeroase femei excepționale, de la colegi de echipa, la clienți și doamne din diverse alte domenii de activitate. „În ceea ce privește însa un model feminin actual, care m-a inspirat în mod special, aș menționa-o pe *Michelle Obama*. Admir sensibilitatea, curajul și deopotriva hotărârea pe care le-a aratat în promovarea valorilor în care crede. Felul în care a devenit un promotor vehement al educației, sanatații, dar și pentru a sprijini femeile și copiii ma inspira profund. Calitățile pe care le admir cel mai mult și pe care încerc sa le dezvolt în mine însami spre a deveni o versiune proprie mai buna, sunt capacitatea de a inspira și motiva oamenii, precum și compasiunea și empatia ei”, puncteaza **Ana Maria Abrudan**.

Citește și

[→ Cum vad avocații evoluția sectorului de Real Estate & Construction în 2023 | O incursiune în piața, alături de **M Dobrescu, Partener Mușat & Asociații** și o discuție despre climatul de business, oportunități și modul în care clienții s adapteaza noilor realități: ”În ciuda contextului politic și economic, a valului de scumpiri și a unor previziuni ușor pe vedem ca dezvoltatorii și investitorii nu se lasa descurajați, fiind luate în calcul proiecte noi chiar din primele luni ale](#)

[→ Cei mai buni avocați în domeniul marilor, remarcați de WTR 1000, ediția 2023. **Tuca Zbârcea & Asociații, Simi**](#)

[Baciu și Ratza & Ratza rămân lideri pe segmentele analizate, o buna expunere pentru Mușat, Schoenherr, ZRVP și R Dincea & Asociații](#)

Ana Maria Burada: „Cred ca beneficiul de a lucra la Mușat & Asociații este dat de varietatea de echipe și proiecte”

Ana Maria Burada (foto), *Senior Associate, Mușat & Asociații*, este recunoscuta pentru determinarea cu care abordează problema juridică a clientului și identifică cele mai bune strategii în beneficiul acestuia prin soluțiile favorabile pronunțate de instanțele de judecată. De asemenea, atenția pentru detalii și atitudinea proactivă în crearea și implementarea unei strategii optime reprezintă calități importante în spețele complexe privind anularea unor acte administrative emise de instituții publice sau litigii privind răspunderi contractuale.

Ana Maria este avocat definitiv cu o experiență de peste șapte ani, ocupându-se în special de litigii de contencios administrativ și fiscal, în materie civilă și între profesioniști.

„Întotdeauna am considerat ca o cariera în domeniul juridic mi se potrivește cel mai bine, aceasta fiind și prima opțiune după terminarea liceului. Deși pe parcursul primilor trei ani de facultate, mi-am dorit ca după absolvire să urmez o cariera de magistrat, deoarece o vedeam cea mai potrivită pentru mine, la finalul studiilor m-am reorientat profesional către domeniul avocaturii. Faptul că m-am alăturat echipei de litigii din cadrul **Mușat & Asociații** în anul 2018 a fost cea mai bună decizie în plan profesional. Consider că sunt construită pentru această sferă a avocaturii, fiind o fire competitivă, energică, comunicativă și careia îi place adrenalina specifică activității de litigii”, declară Ana Maria.

Ea a fost atrasă mereu de mediile de lucru bine organizate și structurate, în cadrul cărora ai posibilitatea de a te implica în proiecte multidisciplinare, de mare anvergură, iar apartenența la o firmă de calibrul **Mușat & Asociații** reprezintă un mare avantaj în acest sens.

„Cred că beneficiul de a lucra la **Mușat & Asociații** este dat de varietatea de echipe și proiecte, ce îți asigură posibilitatea de a te forma ca avocat indiferent de aria de practică, de a găsi îndrumarea de care ai nevoie de la cei mai buni profesioniști ai dreptului și proiectele care ți se potrivesc. Sunt extrem de recunoscătoare că am avut posibilitatea de a lucra cu aproape toți avocații seniori ai firmei, de la care am încercat să deprind cât mai mult din tainele acestei profesii. În cazul meu, un avantaj notabil l-a reprezentat mediul plăcut de lucru și echipa, formată din colegi extraordinari, care în timp mi-au devenit prieteni, ceea ce îmi aduce satisfacție și împlinire atât din punct de vedere profesional, cât și personal. Totodată, portofoliul de clienți ai echipei, complexitatea și importanța cazurilor sunt beneficii relevante pentru mine”, precizează avocatul.

Ana Maria Burada considera că succesul în avocatură este strâns legat de pasiunea pentru profesie, puterea de muncă și rezistența sporită la efort, asumarea de responsabilități, seriozitate și perseverență, dublate de dorința de perfecționare continuă. „Din punctul meu de vedere, este foarte importantă mulțumirea finală a clientului, ce presupune încrederea în cauza pe care o susțin și legătura constantă cu acesta. Așadar, cred că dacă rezultatul implicării și al efortului depus se reflectă în satisfacerea intereselor clientului, evoluția în cariera este o consecință naturală”, completează interlocutoarea **BizLawyer**.

Tânara a fost implicată în multe proiecte de anvergură, iar rezultatele finale i-au adus o mare satisfacție. Printre acestea, se numără proiectele în domeniul achizițiilor publice, contencios administrativ și corporat pentru societăți foarte mari precum Leoni, Damen, BCR Banca Pentru Locuințe (membră a grupului Erste Bank), Kaufland,

Servier Pharma, Ubitech Construcții etc.

Întrebata dacă are un model feminin la care se raportează, Ana Maria a subliniat: „Fără îndoială, figura feminină care m-a influențat în cei aproape cinci ani de când sunt la **Mușat & Asociații**, este **Angela Porumb**, coordonatoarea echipei de litigii în care mi-am desfășurat activitatea încă de la venirea mea la **Mușat & Asociații**. Pe lângă faptul că are o personalitate deosebită, Angela este un model de profesionalism, pasiune pentru profesie, perseverență, capacitatea de organizare și de a gestiona responsabilități multiple, fiind renumită în domeniul litigiilor din România. Așadar, Angela Porumb este persoana careia îi datorez foarte mult din experiența profesională pe care am acumulat-o până la acest moment”.

Constanța Carbune: „Succesul este reprezentat de puterea de a răspunde așteptărilor și de a crește constant gradul de implicare și independență”

Constanța Carbune (foto), *Associate la Mușat & Asociații*, este avocat, membru al Baroului București, având o experiență de trei ani în domeniul juridic. A absolvit Facultatea de Drept a Universității din București (2019), precum și Colegiul Juridic Franco-Român de Studii Europene – Universitatea Paris 1 Pantheon – Sorbona (2018). De asemenea, a obținut o diplomă de Master în Dreptul Uniunii Europene tot în cadrul Facultății de Drept a Universității din București (2021).

Constanța este specializată în domeniul dreptului concurenței, drept european, drept comercial și fuziuni și achiziții, având poziția de Associate în cadrul **Mușat & Asociații**.

Tânara a acumulat o experiență notabilă în aspecte privind înțelegerile verticale și orizontale, potențialul abuz de poziție dominantă sau participarea necorespunzătoare la asociațiile profesionale, oferind asistența juridică în numeroase probleme de reglementare unora dintre cele mai importante companii locale și internaționale care își desfășoară activitatea în România. Clienții asistați activează în diverse industrii precum cel de retail, farmaceutic, alimentar, transport și energie. De asemenea, Constanța este implicată în reprezentarea clienților în litigiile împotriva deciziilor Consiliului Concurenței.

„Surprinzător sau nu, nu îmi amintesc momentul în care mi-am dat seama că avocatura este ceea ce îmi doresc, deși am ajuns destul de repede la această concluzie. Și mai curios este faptul că nu îmi amintesc nici momentul în care am luat decizia de a urma Facultatea de Drept. Tind să cred că aceste momente nu au existat pentru că, în general, obișnuiesc să mă mândresc cu o memorie bună. Ambele alegeri le-am luat inconștient și bazat pe instinct, lucru care îmi demonstrează faptul că oricât de organizat ai fi și oricât ai încerca să deții controlul asupra alegerilor tale, uneori instinctul reușește să surprindă și să conducă spre căi pe care raționalul poate nu ar fi decis să le urmeze și – ar fi păcat”, marturisește avocatul.

De la început, Constanța a fost convinsă că cel mai bun mediu în care un avocat își poate începe activitatea este cel dintr-o societate de avocatura de top.

Pe lângă dorința de a lucra alături de unii dintre cei mai buni profesioniști din domeniu, tânara era conștientă că o firmă precum **Mușat & Asociații** îi va oferi oportunitatea de a fi implicată în proiecte serioase și importante, de pe urma cărora va putea învăța, și care totodată vin la pachet și cu o responsabilitate și dificultate pe măsură. „Drept urmare, cautam provocări care să mă susțină într-o dezvoltare profesională continuă și care, cu siguranță, mi-au fost oferite. Motivul pentru care am ales să îmi încep activitatea profesională alături de **Mușat & Asociații** a fost – și nu încetează a fi, în continuare – multitudinea de oportunități oferite pentru formarea inițială, dar și pentru dezvoltarea și perfecționarea unui tânăr avocat. Paletarul de proiecte este cât se poate de diversificat și reușește să mențină în priză un tânăr avocat, în spiritul dinamicii profesiei. În această etapă în care mă aflu consider că succesul este reprezentat de puterea de a răspunde așteptărilor și de a crește constant gradul de implicare și

independența, pentru a obține, în final, noi performanțe”, nuanțează Constanța.

Tânara se declara norocoasă datorită faptului că, încă de la începutul colaborării sale cu **Mușat & Asociații**, șansa de a face parte din echipa coordonată de Paul-George Buta, actualul Managing Partner, și de a lucra îndeaproape cu **Manuela Lupeanu**, *Managing Associate*, și **Diana Panoiu**, *Senior Associate*.

„Fiecare dintre ei mi-a oferit susținerea de care aveam nevoie, atât profesional, cât și emoțional, pentru a începe cu dreptul acest drum pe care sunt mândra să îl urmez deja de aproape trei ani și jumătate. Experiența lor vastă, profesionalismul de care dau dovadă cu absolut fiecare ocazie și maniera în care decid să abordeze spețele au reprezentat pentru mine cel mai bun exemplu. Cred că ceea ce definește cel mai bine echipa din care am șansa să fac parte este pasiunea și viziunea de ansamblu asupra fiecărui proiect. Fie că este vorba de concurență, proprietate intelectuală, farmă sau protecția consumatorului, toate cele patru arii de expertiză sunt relativ tinere în piață și, drept urmare, sunt în continuă formare și dezvoltare, fapt ce oferă multiple ocazii de a inova, de a îmbunătăți, ori de a consolida practicile existente, iar echipa noastră este mereu dornică să persevereze în acest sens tocmai datorită pasiunii comune pentru această activitate”, povestește avocatul.

Constanța este de părere că poate unul dintre cele mai mari avantaje ale colaborării cu **Mușat & Asociații** este oportunitatea constantă de a fi implicat în proiecte de complexitate ridicată, multidisciplinare, care să antreneze de fiecare dată problematici noi și soluții cât mai diverse.

„În ceea ce privește proiectele de concurență, acestea implică întotdeauna un grad ridicat de atenție, ingeniozitate, cunoștințe bine consolidate și abilitatea de a privi problema din toate unghiurile, calculat, structurat, pentru ca doar apoi să se poată obține o primă și potențială soluție, care ar putea fi considerată drept punct inițial de plecare în construirea și dezvoltarea raționamentului. Drept urmare, în concurență, soluția nu este niciodată evidentă sau simplă, ci necesită o analiză de lungă durată, cu luarea în considerare până și a acelor detalii care poate, în mod normal, nu s-ar considera relevante, iar acest lucru este probabil ceea ce îi conferă acestei arii toată frumusețea – este mereu o nouă provocare. Așadar, având în vedere timpul și dedicarea pe care fiecare proiect le implică, îmi este dificilă individualizarea unui singur proiect atunci când am avut ocazia de a lua parte la atât de multe și variate”, detaliază interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**.

Constanța subliniază faptul că nu crezută niciodată în ideea de model de inspirație, sau în nici un caz în unicitatea lui. „Oricât de clișeic ar putea suna, pentru mine femeia lider a fost și va rămâne întotdeauna mama mea, întrucât de la ea am preluat trasaturile pe care le consider esențiale acum în cariera pe care am decis să o urmez. Chiar dacă este medic, de când am început să activez ca avocat am realizat cât de mult se aseamănă cele două profesii, implicând același set de valori și realități – dedicare, implicare, seriozitate, perseverență, studiu și perfecționare constantă, volum serios de muncă și emoții cât se poate de diversificate. Având-o pe mama drept model, consider că am avut cel mai bun reper pentru cum ar trebui să abordez profesia aleasă”, argumentează tânara.

Evelina Stoian: „Fiecare etapă a carierei de avocat este importantă pentru că include noi provocări”

Evelina Stoian (foto), *Associate la Mușat & Asociații*, este avocat definitiv în cadrul practicii de drept imobiliar și acordă asistența juridică unor companii locale și internaționale de renume cu privire la o amplă varietate de aspecte.

Evelina a oferit consiliere în legătură cu dezvoltarea de proiecte imobiliare, încheierea contractelor de vânzare, de locațiune, de antrepriză și implementarea proiectelor unor importante lanțuri de retaileri.

Evelina a asistat clienții în toate etapele tranzacțiilor imobiliare, începând cu momentul cercetărilor, al identificării potențialelor riscuri și a soluțiilor aferente, continuând cu perioada negocierilor și mai apoi cu aspectele ulterioare

încheierii tranzacției.

„Cel mai mare sau, mai degrabă, cel mai provocator proiect în care am fost implicată a fost unul extrem de complex, a necesitat cooperarea mai multor echipe pentru ca viza aspecte juridice foarte diverse și de profunzime, includea propunerea soluțiilor creative, care să aibă în vedere cât mai multe avantaje pentru client și toate aceste obiective trebuiau îndeplinite într-un termen foarte scurt, aproape imposibil. Într-un astfel de context, am înțeles cât de importantă este apartenența la o structură foarte bine organizată, eficientă și capabilă să transmită recomandări și modalități de rezolvare a oricărei situații la cele mai înalte standarde. Așa cum era de așteptat, după o cursă contracronometru, parcursă la intensitate maximă și încheiată cu succes, finalul proiectului a adus o satisfacție majoră tuturor celor implicați”, declară avocatul **Mușat & Asociații**.

De altfel, portofoliul **Mușat & Asociații** include mandate complexe și în mod firesc există situații în care se colaborează cu alte departamente, motiv pentru care Evelina a interacționat cu majoritatea avocaților din cadrul firmei. „Câștigul profesional rezultat a fost unul semnificativ, dat fiind schimbul prețios de informații și diversitatea temelor discutate. Consider că este esențial ca pe tot parcursul carierei să fim înconjurați de profesioniști excepționali, dispuși să transmită din cele acumulate, să consolideze abilități și să creeze valoarea echipei. **Mușat & Asociații** asigură în mod cert un astfel de mediu, fapt demonstrat de-a lungul deceniilor de carierele solide ale celor care s-au format din punct de vedere profesional în cadrul firmei”, apreciază Evelina.

În cariera sa, tânără nu urmează întocmai un model, dar este încântată să descopere tehnici, strategii și abordări care să o inspire din punct de vedere profesional. „De cele mai multe ori, consider că fascinantă este îmbinarea într-un mod armonios a diplomației și a eleganței cu fermitatea sau chiar cu duritatea necesară în cadrul unei negocieri de exemplu. Cu siguranță preiau anumite practici de la persoanele cu care lucrez în mod curent sau frecvent și care au un grad de experiență mai avansat. Totuși, indiferent de nivelul de senioritate al colegilor remarcă adesea aspecte demne de a fi apreciate și însușite”, detaliază avocatul.

Evelina își amintește că, în perioada facultății, și-a dorit pe rând să urmeze aproape fiecare profesie juridică. „Mergeam la conferințe destinate orientării în cariera, analizam continuu oportunitățile, cautam să îmi dau seama ce mi s-ar potrivi și în ce mod aș putea aduce un mic plus locului în care mi-aș desfășura activitatea. După mai multe stagii de practică în cadrul societăților notariale și al celor de avocatură, al instanțelor judecătorești, al instituțiilor publice, am luat decizia de a deveni avocat. Totuși, confirmarea faptului că alegerea a fost una potrivită vine în timp, în mod treptat și include o paletă largă de elemente, de la satisfacția profesională până la certitudinea livrării consultanței de înaltă calitate și feedbackul pozitiv al clienților implicați în cele mai complexe proiecte” mai spune tânără.

Faptul că face parte din echipa **Mușat & Asociații** reprezintă un mare plus. Din punctul său de vedere, două și probabil cele mai importante dintre avantajele apartenenței la firma cu care colaborează vizează caracteristicile echipei și dezvoltarea continuă a fiecărui membru al acesteia. „Indiferent de domeniul de activitate, dar mai cu seama în cazul profesiei de avocat, consider că este esențial ca pe tot parcursul carierei să fim înconjurați de profesioniști excepționali, dispuși să transmită din cele acumulate, să consolideze abilități și să creeze valoarea echipei. Totodată, de o relevanță majoră este dezvoltarea continuă, garantată în cazul nostru de complexitatea proiectelor în care suntem implicați și de accesul la clienți prezenți atât pe plan național, cât și internațional, fapt care atrage inclusiv necesitatea cunoașterii unor norme aplicabile în alte sisteme de drept”, arată Evelina.

Avocatul crede că succesul nu îmbracă aceeași formă pentru fiecare dintre noi și nu are o unitate de măsură general acceptată. Succesul nu apare deodată și nu se află la finalul drumului parcurs, ci este creat de fiecare pas în sine. „Fiecare etapă a carierei de avocat este importantă pentru că include noi provocări care au rolul de a desăvârși anumite abilități. Cea pe care o traversez în prezent este foarte frumoasă și constă într-o dezvoltare profesională accelerată, dat fiind faptul că proiectele aflate în lucru au ramificații juridice diverse și impun propunerea soluțiilor inventive”, mai spune tânără.

Diana Anghel: „Consider ca mediul juridic ofera femeilor toate premisele de a se dezvolta atât pe plan profesional, cât și personal”

Diana Anghel (foto), *Junior Associate la Mușat & Asociații*, a absolvit Facultatea de Drept a Universității din București în anul 2021, promovând examenul de admitere în profesie în același an și debutând ca avocat de consultanță în domeniul medical și farmaceutic și al protecției consumatorului.

Diana asista clienți precum companii farmaceutice, furnizori de servicii medicale și companii de dispozitive medicale.

Diana reprezintă interesele clienților în fața autorităților competente în ceea ce privește aspectele legate de autorizare, distribuție, promovare, stabilire a prețurilor și compensare, precum și în ceea ce privește aspectele contractuale și de conformitate referitoare la interacțiunile specifice cu profesioniștii din domeniul sănătății, organizațiile din domeniul sănătății și asociațiile de pacienți.

„Nu pot spune că am avut anumite criterii când vine vorba de alegerea acestei profesii. Am știut dintotdeauna că vreau să fiu avocat, chiar dinainte să știu ce înseamnă cu adevărat și ce presupune de fapt exercitarea acestei profesii. Întregul meu parcurs a fost către atingerea scopului de a deveni avocat, aplicând aceleași criterii după care mă ghidez în fiecare zi: onestitate, integritate, echilibru și mulțumire de sine atunci când îmi îndeplinesc obiectivele propuse, oricare ar fi natura acestora. Nu am o definiție proprie a profesiei de avocat. Experiența fiecăruia dintre noi este diferită, specificul activității variază și fiecare dintre noi are propriile preferințe sau mod de lucru. Pot spune, în schimb, că profesia de avocat presupune o serie de calități pe care trebuie să le avem pentru a putea fructifica avantajele pe care aceasta ni le oferă și, în același timp, pentru a accepta și depăși dezavantajele pe care aceași profesie le presupune”, marturisește Diana.

Tânara consideră că mediul juridic oferă femeilor toate premisele de a se dezvolta atât pe plan profesional, cât și personal. „Specificul profesiilor juridice, dificultățile inevitabile întâmpinate și necesitatea de a lua decizii și acționa cu promptitudine au o influență incontestabilă în ceea ce privește dezvoltarea și evoluția noastră nu doar ca profesioniști, ci și ca oameni. Avem oportunitatea de a comunica, de a împărtăși opinii și experiențe cu oameni deosebiți, cu profesioniști din varii alte domenii, iar satisfacția pe care o resimțim atunci când obținem rezultatele scontate, depășind toate obstacolele inerente mediului juridic, contribuie extrem de mult la dorința noastră de a ne depăși limitele, de a crește și de a obține ceea ce visăm”, comentează avocatul.

Diana menționează faptul că este bine cunoscut că profesiile juridice, nu doar avocatura, sunt dominate de femei. „În același timp, oamenii din avocatura sunt numeroși și, implicit, diferiți, iar prejudecățile sunt, până la un punct, idei care nu țin în mod necesar de profesia pe care o avem, ci de firea sau experiența fiecăruia dintre noi. Până în prezent, am avut norocul, sau chiar privilegiul, de a nu întâlni asemenea prejudecăți în parcursul meu academic și profesional. Am avut ocazia să fac parte din echipe alcătuite majoritar din femei, să particip la conferințe și evenimente dominate, de asemenea, de acestea și să am ocazia să le admir și să aspir la ceea ce ele reprezintă într-o societate marcată încă de prejudecăți”, mai spune tânara.

Diana Anghel subliniază că a ales firma în care activează acum într-un moment dificil pentru ea în ceea ce privește cariera de avocat. Simțea nevoia de o schimbare, de un mediu care să o ajute să se dezvolte și să îi ofere exact oportunitățile de care are parte astăzi. „Consider că prezenta colaborare a fost în primul rând rezultatul unor factori preexistenți atât pozitivi, cât și negativi ai debutului meu în cariera de avocat și abia în plan secundar o alegere, de ambele părți. Am știut încă de la prima întâlnire că acesta este locul unde vreau să îmi desfășor activitatea, fiind un interviu în care am comunicat deschis, am rezonat cu interlocutorul și am simțit același lucru și din partea acestuia. Colaborarea mea în cadrul **Mușat & Asociații** s-a dovedit a fi o schimbare nu doar necesară, ci și benefică pentru mine și colegii mei, făcând parte dintr-o echipă de renume, cu o vastă și îndelungată experiență pe piața avocaturii

din România și având oportunitatea de a contribui la proiecte complexe și inovative. Așteptările mele pentru următorii ani constau în noi provocări, care vor contribui, fara îndoiala, la dezvoltarea mea din punct de vedere profesional. Intenționez să îmi continui cariera în avocatura, să întâmpin eventualele dificultăți cu încrederea ca, alături de colegii mei, le vom depăși în cel mai eficient mod posibil”, susține avocatul.

Pentru Diana, succesul în avocatura se măsoară în starea de spirit de la sfârșitul fiecărei zile. Se măsoară în satisfacția pe care o are atunci când știe că a depus toate eforturile pentru fiecare proiect, când conștientizează că ceilalți colegi ai săi, indiferent de nivelul de senioritate, se pot baza pe ea și au încredere că nu va face lucrurile cu jumătate de măsură, fapt ce contribuie la succesul întregii echipe și este resimțit, în cele din urmă, și de către clienți.

„Provocarile profesionale sunt la ordinea zilei în cadrul **Mușat & Asociații**, așadar, pentru colegii care doresc să își depășească limitele și să își desfășoare activitatea într-un mediu dinamic și plin de oportunități, răspunsul este afirmativ”, a răspuns Diana Anghel, întrebata fiind dacă ar recomanda firma colegilor de generație care caută noi provocări profesionale. ”Le-aș spune că am convingerea că există un loc potrivit pentru fiecare, unde se pot dezvolta și, în același timp, pot veni cu plăcere la birou. Le-aș recomanda, de asemenea, să aibă încredere în ei înșiși și să își urmeze intuiția în ceea ce privește alegerea sau schimbarea, după caz, a formei de exercitare a profesiei”, încheie interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**.

[Intra pe LadyLawyer.ro și afla mai multe despre activitatea, preocupările și proiectele doamnelor avocat din cele mai importante firme de pe piața locală](#)