

Radiografia unui an intens în practica de Employment la KPMG Legal – Toncescu și Asociații | Arhitectura normelor de dreptul muncii arata ca un șantier în lucru: reglementari noi, intenții bune, dar și intersecții nerezolvate între acte normative, zone fara busola și practici care aluneca în interpretari divergente. De vorba cu membrii echipei despre provocările perioadei, proiectele cheie și prioritățile clienților, în linie cu valul normativ



Practica de Dreptul Muncii a KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL traverseaza 2025 cu un portofoliu solid de mandate, de la politici anti-harțuire și programe de training la restructurari, TUPE și due diligence, livrate într-o logică integrată cu KPMG Tax și cu birourile din rețeaua internațională. Piața forțează maturizarea proceselor: companiile cer claritate procedurală și documentație impecabilă, pe fondul digitalizării accelerate, al integrării inteligenței artificiale și al noilor obligații din REGES-ONLINE. Prevenția cântărește mai mult decât remedierea: ghiduri, sesiuni de instruire, canale de raportare și cultura organizațională devin prima linie de apărare împotriva harțuirii și discriminării. În paralel, presiunea transparenței salariale (*Directiva 2023/970*) și zonele gri ale legislației – de la concediul pentru part-time la săptămâna de patru zile sau alinierea regulilor privind pensionarea – cer standarde interne care să depășească minimul legal. Restructurarile rămân dominante, fara închideri spectaculoase, dar cu accent pe coregrafia corectă a pașilor și pe dialogul social. În contencios, efectul întârziat al desființărilor de posturi se vede într-o curbă a litigiilor în creștere, unde dosarul administrativ impecabil face diferența. Echipa – coordonată de *Irina Stanica* și formată din *Carmen Crețu*, *Ioana Barbu* și *Maria Cioflan* – livrează consecvent, cu disciplina de calendar, probatoriu și comunicare. Tendința generală: companiile pro-active, cu mecanisme bine așezate, trec mai ușor testul autorităților și al instanțelor.

Mandatele și ritmul din S1: reorganizari, cultura și tehnologie

În primul semestru din 2025, practica de *Dreptul Muncii* a KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL a urmărit schimbările rapide din piață: companiile cer politici mai ferme împotriva harțuirii și discriminării, își recalibrează organigramele pentru a integra tehnologia — inclusiv inteligența artificială — și își rescriu procedurile interne ca să țină pasul cu valul normativ care aduce, între altele, REGES-ONLINE și obligații sporite în zona prevenției la locul de muncă. „În primul trimestru al acestui an, echipa de Dreptul Muncii a fost implicată în numeroase proiecte complexe, care au reflectat tendințele și dinamica actuală a pieței muncii din România”, spune [Irina Stanica](#), *Partener și Coordonator al Echipei de Dreptul Muncii*.

Pe partea de conformare, semnalul este clar: „S-a observat o creștere semnificativă a interesului clienților noștri, preponderent societăți, pentru implementarea politicilor privind discriminarea și harțuirea la locul de muncă, precum și pentru procedurile aplicabile în cazul reorganizării activității, cu accent pe transformările sau desființările de posturi și gestionarea concedierilor”, arată [Carmen Crețu](#), *Managing Associate*. Acest apetit vine la pachet cu proiecte de restructurare care cer finețe operațională și rigoare documentară. „Am gestionat proiecte de restructurare concentrate pe transformarea sau adaptarea posturilor și funcțiilor, precum și pe gestionarea concedierilor individuale sau colective într-un mod responsabil și strategic, astfel încât tranzițiile să fie fluide și aliniate la legislația muncii, minimizând impactul asupra salariaților”, explică [Ioana Barbu](#), *Managing Associate*.

Motorul real din spatele multor reorganizări organizaționale este tehnologia. „Inițiativele au fost influențate de intensificarea digitalizării și automatizării din ultima perioadă, determinând numeroase societăți să acorde prioritate integrării tehnologiilor avansate, inclusiv a inteligenței artificiale, în activitățile lor”, completează **Maria Cioflan**, *Associate*. Iar pe zona de cultura organizațională, accentul cade pe medii de lucru sanatoase și corecte: „Societățile manifesta o preocupare tot mai mare pentru un mediu de lucru sigur, transparent și echitabil, unde bunăstarea și respectul în rândul salariaților sunt prioritare”, subliniază **Irina Stanica**.

Această preocupare este amplificată de noul cadru normativ privind prevenirea hărțuirii. „Atenția sporită e cu atât mai relevantă în contextul Hotărârii Guvernului nr. 27/2025, pentru modificarea și completarea Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 970/2023”, punctează **Carmen Crețu**. Ca răspuns, firma a lucrat cot la cot cu clienții pe politici și instruire: „Am asistat la elaborarea și revizuirea politicilor interne privind hărțuirea și discriminarea, precum și la pregătirea de ghiduri privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă”, arată **Ioana Barbu**. Iar efortul de conștientizare nu rămâne la nivel de documente: „Echipa noastră a pregătit și susținut numeroase sesiuni de training privind hărțuirea și discriminarea la locul de muncă, nevoia rezultând din obligația legală de instruire anuală a tuturor salariaților”, adaugă **Maria Cioflan**.

În plan intern, departamentele juridice ale companiilor cer audit și claritate. „Echipele in-house acordă o atenție sporită proiectelor de evaluare internă a proceselor și documentelor ce țin de relațiile de muncă, care vizează verificarea conformității cu prevederile legale în vigoare printr-o revizuire detaliată a documentației interne, o analiză aprofundată a riscurilor asociate și identificarea acțiunilor adecvate care trebuie întreprinse pentru atingerea acestui scop”, spune **Irina Stanica**.

La nivelul echipei, KPMG Legal mizează pe o structură compactă, cu senioritate în punctele-cheie și conexiune nativă cu fiscalitatea. „În prezent, echipa de Dreptul Muncii este formată din **Irina Stanica**, *Partener și Coordonator*, **Carmen Crețu**, *Managing Associate*, **Ioana Barbu**, *Managing Associate* și **Maria Cioflan**, *Associate*”, reiterează **Irina Stanica**. Colaborarea inter-practici e definitorie. „Colaborăm cu celelalte echipe din KPMG Legal, precum și cu KPMG Tax, pentru a oferi clienților soluții integrate și complete, adaptate cerințelor lor juridice și fiscale”, subliniază **Carmen Crețu**.

Citește și

[→ Meet the Professionals | Din vorba în vorba cu Irina Stanica, absolventa „Magna cum Laude” a Facultății de Drept și coordonatoarea practicii de Dreptul Muncii de la Toncescu și Asociații - KPMG Legal, promovată recent pe poziția de Partener: ”Evoluția unui avocat depinde de un echilibru între talent, munca și capacitatea de adaptare la schimbare. Consider că un comportament etic, împreună cu competența tehnică și relațiile interpersonale, fac ca un avocat să facă un pas în față într-un mediu competitiv”](#)

Reglementări în schimbare: HG 27/2025, REGES-ONLINE și transparența salarială

Reglementările au accelerat în ultimele 12 luni, iar angajatorii sunt chemați să-și optimizeze răspunsul procedural la noile reguli. „În ultimul an, legislația muncii a fost supusă unor modificări esențiale, care necesită o atenție sporită atât din partea angajatorilor, cât și a salariaților”, subliniază **Irina Stanica**. Un reper central: HG nr. 27/2025 pe zona hărțuirii la locul de muncă. „Modificările impun noi obligații în sarcina angajatorilor, printre care implementarea unor măsuri de conștientizare și de accesare a unor proceduri administrative de protecție pentru

victime, precum și adoptarea unor proceduri noi în materia harțuirii, care să includă metode de verificare și de acordare de suport victimelor, și mecanisme de prevenție prin consiliere și îndrumare pentru persoanele care reclama fapte de harțuire”, detaliază **Carmen Crețu**. Noutățile includ și canale de raportare care protejează identitatea: „Victimele pot depune sesizări scrise și fără semnatura olografa (anonime), iar angajatorul este obligat să analizeze și să soluționeze orice sesizare care conține informații despre posibile fapte de harțuire, chiar fără identificarea victimei”, explică **Maria Cioflan**.

Neconformarea are costuri concrete. „Riscurile asociate încălcării acestor prevederi sunt semnificative — de la amenzi contravenționale la solicitări de daune morale în fața Consiliului Național privind Combaterea Discriminării (CNCD) sau a instanțelor”, avertizează **Ioana Barbu**. Prin urmare, prevenția devine un fir roșu pe tot parcursul relației de muncă. „Aspectele legate de discriminare și harțuire trebuie luate în considerare de la recrutare și angajare până la încetarea contractului, etapele trebuind gestionate cu atenție pentru a preveni acuzațiile de discriminare sau harțuire din partea salariaților”, arată din nou **Irina Stanica**.

Al doilea pol al schimbărilor vizează digitalizarea registrului de evidență a salariaților, urmărind actualizările aduse registrului general de evidență a salariaților (REVISAL) prin Hotărârea Guvernului nr. 295/2025 privind Registrul general de evidență a salariaților – REGES-ONLINE. „Sistemul actual REVISAL va fi înlocuit de acest nou sistem informatic REGES-ONLINE, care simplifică procedurile pentru angajatori și salariați, digitalizează complet procesul de gestionare a datelor privind raporturile de muncă și asigură un acces facil la date pentru salariați, consolidând transparența, eficiența și protecția datelor salariaților”, explică **Carmen Crețu**. Odată cu platforma, cresc și cerințele de raportare. „Noul sistem introduce câmpuri obligatorii precum locul muncii (fix sau mobil), gradul de invaliditate, repartizarea timpului de muncă și nivelul de studii necesar postului”, detaliază **Ioana Barbu**. Iar termenele devin mai stricte: „Angajatorii au obligația de a opera suspendarea contractului individual de muncă în registru în termen de 3 zile lucrătoare de la înregistrarea certificatului de concediu medical”, punctează **Carmen Crețu**. Responsabilități există și la salariați: „Sunt accentuate obligațiile de a informa angajatorul în timp util despre incapacitatea de muncă și de a respecta termenul pentru depunerea certificatului medical, pentru ca angajatorul să-și poată îndeplini obligațiile de raportare”, completează **Ioana Barbu**.

În fața acestui tablou, companiile au nevoie de o strategie lucidă. „Societățile trebuie să adopte o abordare proactivă și să ia decizii informate, analizând cu atenție efectele modificărilor și noile obligații”, spune **Maria Cioflan**. Iar la orizont se vede o schimbare de paradigmă în materia remunerației. „Deși nu a fost încă transpusă în legislația națională, *Directiva (UE) 2023/970* impune măsuri pentru asigurarea egalității de remunerare între femei și bărbați și stabilește obligații noi de comunicare și informare a salariaților cu privire la politicile salariale, încă din faza de recrutare”, atrage atenția **Irina Stanica**. Obligațiile merg până la transparența comparativă: „Angajatorii vor trebui să răspundă solicitărilor salariaților cu privire la salariile colegilor aflați în poziții similare”, adaugă **Carmen Crețu**. Consecința practică: ajustări consistente în HR și legal. „Aceste cerințe vor necesita ajustări ale politicilor interne și ale proceselor de resurse umane, pentru conformare la standardele europene și pentru promovarea unui mediu transparent, precum și o aliniere a regulilor privind confidențialitatea salariului”, întărește **Irina Stanica**.

În plan tactic, toate aceste componente se leagă într-o matrice de risc coerentă: procedurile disciplinare și de evaluare trebuie să reflecte egalitatea de tratament, noile formulare și raportări din REGES-ONLINE să fie actualizate la zi, iar politicile anti-harțuire să fie atât comunicate, cât și implementate în organizație.

Priorități operaționale ale clienților: conformare, evaluări, training și mobilitate

Pe masa de lucru a avocaților, prioritățile clienților sunt în linie cu valul normativ. „Clienții se concentrează pe alinierea documentației interne la noile prevederi, pe proceduri de evaluare profesională făcute în condiții de

obiectivitate, pe criterii cât mai clare și pe asigurarea training-urilor necesare atât în materie de relații de munca, cât și de sanătate și securitate în munca (SSM)”, spune **Ioana Barbu**.

O alta axa majora este mobilitatea intra-UE și din/spre state terțe. „Echipa noastră gestionează numeroase proiecte de detașări transnaționale, fie ca salariații sunt detașați din România în alte țări din spațiul Uniunii Europene/Spațiul Economic European/state terțe, fie ca sunt detașați în România”, precizează **Carmen Crețu**. Conformitatea transfrontaliera cere documente și îndrumare practică. „Proiectele implică pregătirea și revizuirea documentației specifice detașării pentru a asigura conformitatea cu reglementările naționale și europene/internaționale, precum și oferirea de explicații detaliate cu privire la elementele ce trebuie avute în vedere cu privire la detașare pentru a asigura familiarizarea clienților cu legislația aplicabilă”, completează **Irina Stanica**.

În paralel, echipele juridice sunt chemate în momentele sensibile ale vieții companiei. „Multe alte solicitări din ultimul timp presupun oferirea de asistență juridică privind drepturile, obligațiile și beneficiile salariaților, negocierea și încheierea contractelor colective de munca, procedurile de concediere, inclusiv concediere colectivă, realizarea de evaluări interne (due diligence) sau protecția drepturilor salariaților în cazul transferurilor de întreprinderi (TUPE)”, sintetizează **Maria Cioflan**.

Citește și

[→ Meet the Professionals | Din vorba în vorba cu Cristina Roșu, proaspăt promovată Partner în cadrul firmei Toncescu și Asociații - KPMG Legal: “Angajarea mea la KPMG Legal după terminarea facultății a fost punctul de plecare al unei călătorii profesionale frumoase și pline de satisfacții, care m-a adus unde sunt astăzi. Am crescut încet, dar constant, în această firmă, dezvoltându-mă ca profesionist, dar mai ales ca om”](#)

Zone gri, prevenție și contencios: ce se vede în practică

În oglinda ultimului an, arhitectura normelor de dreptul muncii arată ca un șantier în lucru: reglementări noi, intenții bune, dar și intersecții nerezolvate între acte normative, zone fără busolă și practici care alunecă în interpretări divergente. Echipa de *Employment* a *KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL* desenează această hartă cu onestitate tehnică și cu accente de prudență operațională. „Legislația muncii conține în prezent anumite incertitudini și aspecte sensibile care creează dificultăți de implementare pentru angajatori în implementarea lor practică”, spune **Irina Stanica**. „Există și chestiuni nereglementate care ar putea aduce claritate atât pentru angajatori, cât și pentru salariați”, spune coordonatoarea echipei de *Dreptul Muncii* din cadrul *KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL*.

Primul semn de întrebare vine chiar din zona prevenției. „Modificările aduse Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de munca prin Hotărârea Guvernului 27 din 2025 au generat discuții și întrebări din partea clienților noștri, mai ales despre cum se implementează noile măsuri în raport cu procedurile deja existente, legislația nefiind foarte clară”, explică **Carmen Crețu**, *Managing Associate*.

Un alt punct fierbinte ține de concediul de odihnă în cazul contractelor cu timp parțial. Practica din piață s-a bifurcat între două abordări: acordarea concediului proporțional cu timpul efectiv lucrat, cele 20 de zile lucrătoare de concediu prevăzute de lege fiind acordate doar salariaților cu normă întreagă, sau acordarea unui minim de douăzeci de zile lucrătoare și pentru part-time. „O reglementare clară ar elimina aceste ambiguități”, subliniază **Irina Stanica**.

La intersecția dintre Codul muncii și Legea 360 din 2023 privind sistemul public de pensii apare o discrepanță greu de ignorat. *Codul Muncii* prevede la articolul 56, alin. (1), lit. c) încetarea de drept a contractului de muncă la data îndeplinirii cumulative a condițiilor de vârstă standard și a stagiului minim de cotizare pentru pensionare. ”Articolul 46, alin. (2) din *Legea nr. 360/2023* privind sistemul public de pensii, stabilește ca persoanele asigurate în sistemul public de pensii care îndeplinesc condițiile de înscriere la pensie prevăzute la alin. (1) pot opta între acordarea pensiei pentru limita de vârstă și continuarea activității, cu acordul anual al angajatorului, până la împlinirea vârstei de 70 de ani, ceea ce înseamnă că la data îndeplinirii condițiilor pentru obținerea pensiei pentru limita de vârstă contractul individual de muncă nu ar trebui să înceteze de drept, ci doar la comunicarea deciziei de pensionare. Considerăm că este necesară alinierea celor două prevederi legale pentru a preveni eventualele confuzii”, întărește **Ioana Barbu**.

În paralel, piața împinge tot mai vizibil spre săptămâna de lucru comprimată, opt ore pe zi în patru zile pe săptămână. În prezent, din ce în ce mai mulți angajatori sunt interesați să implementeze săptămâna de lucru redusă, însă cadrul legal nu traduce acest model fără costuri colaterale. „Considerăm că legiuitorul român ar trebui să intervina și să reglementeze acest mod de lucru astfel încât să nu ducă la modificarea contractului de muncă în contract de muncă cu timp parțial”, atenționează **Maria Cioflan**. Ar fi nevoie de o ajustare a regulilor de repartizare uniformă a timpului de lucru din *Codul muncii*, care pornesc de la cinci zile pe săptămână pentru norma standard. „O astfel de modificare ar trebui să aibă impact asupra prevederilor referitoare la repartizarea uniformă a timpului de lucru, conform articolului 113 din *Codul Muncii*, care stabilește un program de 8 h/zi, 5 zile/săptămână, și norma întreaga de muncă prevăzută la articolul 112 din *Codul Muncii*”, notează **Irina Stanica**.

Tot la capitolul incertitudini intra și procedura de reorganizare/desființare a locurilor de muncă, atunci când motivele nu țin de persoana salariatului. Textul legal stabilește condițiile de fond, dar nu trasează în detaliu pașii operaționali. „Întrucât pașii de urmat în legătură cu procedura de reorganizare/desființare a locurilor de muncă (concediere individuală pentru motive care nu țin de persoana salariatului) nu sunt reglementați în mod expres, considerăm că este necesar ca legiuitorul să intervina în acest sens, astfel încât să existe claritate în ceea ce privește procedura de pus în aplicare”, arată **Carmen Crețu**. De-a lungul timpului, în practică, angajatorii au aplicat anumiți pași fără a avea un temei legal în acest sens, ceea ce a permis instanțelor de judecată să anuleze procedurile (uneori în mod neîntemeiat) din cauza lipsei unei certitudini cu privire la această procedură. Pentru companii, efectul ar fi un traseu previzibil al proiectului de reorganizare, cu documentație standardizată, pași de consultare și comunicare clar delimitați și un calendar care să reziste controlului judiciar. „Considerăm că este necesară reglementarea unei proceduri specifice”, punctează **Ioana Barbu**.

Accentul din piață s-a mutat pe echitate procedurală în anchetele interne privind cultura organizațională, hărțuirea și discriminarea, dar bilanțul KPMG Legal din proiectele recente arată că prevenția bine făcută ține problemele departe de escaladare. „Până în acest moment nu am întâmpinat probleme de reclamații privind hărțuirea și discriminarea la locul de muncă în activitatea clienților noștri”, spune **Maria Cioflan**. „O parte semnificativă a proiectelor noastre se concentrează pe aspecte referitoare la prevenirea incidentelor de hărțuire și discriminare prin oferirea continuă de consultanță juridică în acest sens, pregătirea de politici și ghiduri privind prevenirea și combaterea hărțuirii și discriminării în cadrul relațiilor de muncă, acordarea de suport pentru implementarea acestora, inclusiv prin organizarea de sesiuni de training”, a adăugat avocata.

Pe lângă proiectarea și actualizarea cadrului intern, echipa livrează și un flux constant de informare. „Asigurăm o informare corectă, actualizată și completă cu privire la modificările legislative din domeniu și nu numai”, explică **Irina Stanica**. Această consistență a mesajului face ca măsurile să fie adoptate proactiv, nu reactiv. „Clienții noștri adoptă măsuri într-un mod proactiv împotriva hărțuirii și discriminării la locul de muncă, prevenind astfel potențiale riscuri și menținând un mediu de lucru sigur și armonios, în care egalitatea de tratament este respectată”, completează **Carmen Crețu**. În termeni operaționali, asta înseamnă sesiuni recurente de formare, refacerea canalelor de raportare, clarificarea rolurilor din comisiile interne și articularea unor măsuri de protecție pentru persoanele care reclamează incidente.

Anul trecut, companiile au venit cu solicitari clare pe zona de restructurari de personal. „Am primit solicitari din partea clienților noștri legate de restructurari de personal, care au implicat desființări de posturi și concedieri individuale sau colectiv”, spune **Irina Stanica**. Nu a fost un val de închideri, ci reorganizări parțiale, urmate de desființarea anumitor posturi, unele dintre acestea fiind determinate de reorganizări la nivel de grup care au avut impact și asupra societăților din România, însă fără a se finaliza cu închideri sau relocări ale business-ului.

Rolul avocaților începe devreme, în etapa de proiectare a traseului procedural și a documentației. „Echipa noastră a oferit suport constant pe tot parcursul, cu obiectivul de a reduce potențialele riscuri litigioase sau sancționatorii”, subliniază **Ioana Barbu**. Efortul s-a concentrat atât pe explicarea și înțelegerea de către clienți a ceea ce presupune un astfel de proces și pe importanța respectării prevederilor legale aplicabile, cât și pe sprijinirea acestora în fiecare etapă a procesului de reorganizare. „Ne-am ocupat de revizuirea și pregătirea întregii documentații necesare unui astfel de proces, bazându-ne pe informațiile comunicate de către clienți în cadrul multiplelor discuții susținute în acest sens, întrucât comunicarea clară și transparentă este esențială în astfel de proiecte și nu numai”, adaugă **Maria Cioflan**. Când intra în scena concedierea colectivă, miza crește. „Având în vedere, de exemplu, complexitatea procedurii de concediere colectivă, care presupune respectarea unor etape procedurale strict reglementate de *Codul Muncii*, a caror nerespectare poate genera consecințe juridice semnificative și impact financiar major asupra angajatorului, ne-am asigurat ca fiecare pas este gestionat cu atenție și în conformitate cu legislația”, întărește **Carmen Crețu**.

Pe frontul contencios, tendința e clară. „Am observat o creștere a numărului de solicitări în zona litigiilor de muncă, în ultimul an, determinate în special de desființările de posturi și concedierile asociate acestora”, spune **Ioana Barbu**. Iar inerția pieței indică faptul că aceasta curbă va urca în continuare. „Tindem să credem că numărul litigiilor va continua să crească, având în vedere că tot mai multe societăți recurg la restructurări de personal pentru a se adapta la condițiile economice și tehnologice actuale”, anticipează **Maria Cioflan**.

La vârful organigramelor, reorganizările ating uneori și poziții cheie din management. „În ultimii doi ani am primit solicitări de asistență privind concedierea unor membri ai echipelor de management”, spune **Carmen Crețu**. KPMG Legal reprezintă în principal persoanele juridice, inclusiv în litigiile care pot deriva din astfel de măsuri. „Astfel de situații au o natură complexă și sensibilă, fiind esențial ca angajatorii să urmeze cu rigurozitate procedurile prevăzute de lege”, subliniază **Ioana Barbu**. Motivele sunt de două feluri. Pe de o parte, cele care nu țin de persoana salariatului, precum desființarea postului ca urmare a reorganizării, dificultăților economice sau tranzacțiilor de tip fuziuni și achiziții. Pe de altă parte, cele care țin de persoana salariatului, cum ar fi abateri disciplinare grave sau repetate.

Un exemplu, păstrat sub scutul confidențialității, a vizat desființarea unei poziții de Manager și concedierea titularului. După parcurgerea procedurii și emiterea deciziei, salariatul a solicitat salarii compensatorii. „Situația a fost soluționată printr-o tranzacție amiabilă susținută de echipa noastră, evitându-se astfel un litigiu. Aceasta abordare a permis încetarea colaborării într-un cadru legal și eficient, protejând interesele ambelor părți și minimizând riscurile”, explică **Carmen Crețu**. Lecția de fond este că transparența și obiectivitatea rămân cei mai buni aliați ai angajatorului. Atât timp cât procesul este transparent, corect și conform prevederilor legale aplicabile, iar angajatorii recurg la astfel de măsuri din motive obiective, precum dificultăți economice, transformări tehnologice, reorganizarea activității, bazate pe cauze reale și serioase, care pot fi dovedite și justificate în orice moment, eventualele riscuri pot fi evitate. Totuși, multe companii preferă să iasă din tensiune fără confruntare. „În practică, angajatorii preferă să evite măsura concedierii, optând pentru încetarea amiabilă a raportului de muncă și acordarea de compensații financiare salariaților”, conchide **Maria Cioflan**.

Punând cap la cap aceste linii de forță, angajatorii au nevoie de o hartă procedurală care să îmbine prudența juridică, claritatea documentară și o cultură de prevenție autentică. În zonele gri, soluția este dublă: presiune constructivă pentru clarificări legislative și standarde interne care să depășească minimul cerut de lege. În rest,

disciplina de execuție rămâne cel mai bun pariu împotriva hazardului litigios. Iar acolo unde litera legii mai ezita, practica bine așezată și prevenția rămân cel mai sigur teren de joc.

Proiecte-cheie, provocările anului și echipa

Ultimul an a validat un lucru simplu: în *Dreptul Muncii*, strategia bună înseamnă execuție impecabilă. Proiectele KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL au acoperit un spectru larg – de la restructurări la TUPE și due diligence – cu același obiectiv: decizii sustenabile, pași procedurali corecți, zero surprize la control sau în sala de judecată. „Ultimul an a fost marcat de numeroase proiecte complexe și captivante pentru echipa de *Dreptul Muncii*”, spune **Irina Stanica**, Partener și Coordonator al Echipei de *Dreptul Muncii*. Acestea au fost realizate sub coordonarea sa, în colaborare cu **Carmen Crețu**, Managing Associate, **Ioana Barbu**, Managing Associate, și **Maria Cioflan**, Associate. „În soluționarea acestor proiecte, echipa noastră a lucrat îndeaproape și cu alte echipe din cadrul KPMG Legal, precum și cu birouri din rețeaua internațională KPMG”, a menționat avocata interviuata de ^{Biz}Lawyer.

Semnul distinctiv al perioadei a fost frecvența proiectelor de ajustare a organigramelor. „Restructurarile de personal au fost predominante”, notează **Carmen Crețu**, Managing Associate. Particularitatea? Un cadru legal foarte protectiv pentru salariați, care impune angajatorilor o documentare ireproșabilă. „Legislația în vigoare este formală și protejează salariații, iar angajatorul trebuie să se asigure că orice măsuri sau decizii luate sunt întemeiate juridic, parcurse conform prevederilor legale și nu încalca drepturile salariaților”, întărește **Carmen Crețu**. În oglindă, mandatul echipei a fost dublu: strategie și execuție. „Echipa noastră și-a concentrat atenția și eforturile, împreună cu clienții noștri, pe identificarea unor măsuri corecte, temeinic fundamentate și justificabile”, subliniază **Maria Cioflan**, Associate. Asta a însemnat și intermedierea relației cu partenerii sociali. „Asistența noastră juridică a presupus, printre altele, și facilitarea dialogului social, suport strategic și juridic pe parcursul negocierilor colective, întocmirea documentației necesare, asigurarea respectării drepturilor tuturor părților implicate și a obligațiilor impuse de legislația aplicabilă, astfel încât să prevenim incidența unor potențiale sancțiuni pentru angajatori sau apariția unor situații litigioase”, detaliază **Carmen Crețu**.

Alături de restructurări, portofoliul a inclus tranzacții cu impact direct asupra raporturilor de muncă. „Alte exemple de proiecte în care a fost implicată echipa noastră de *Dreptul Muncii* în ultimul an au fost legate de transferul de întreprinderi, în cadrul transferului de business sau a unor proiecte de fuziune/divizare”, arată **Ioana Barbu**. „Obiectul activității noastre a constat și în procese de due diligence privind raporturile de muncă”, adaugă **Ioana Barbu**.

Capitol separat îl merita cele trei proiecte semnificative în zona TUPE: două tranzacții cu transfer de business și un proiect de fuziune. „Acestea au necesitat atât asistență în ceea ce privește aspectele legate de transfer de întreprindere, cât și sprijin pentru echipele de proiect în gestionarea tuturor aspectelor operaționale”, explică **Irina Stanica**. Criteriul de reușită a fost calendarul. „Ne-am asigurat că termenele stabilite pentru implementarea acestor proiecte au fost respectate, contribuind astfel la succesul și eficiența proceselor de integrare și tranziție”, punctează **Maria Cioflan**.

Dincolo de tehnicalități, aceste mandate ilustrează maturitatea execuției: TUPE corect calibrat, sincronizare între entitățile implicate, comunicări către salariați și parteneri sociali la timp și potrivite, plus o cartografiere atentă a obligațiilor pre și post-tranziție. Rezultatul: integrare rapidă și riscuri controlate.

Pe lângă proiectele punctuale, echipa rămâne conectată la operaționalul de zi cu zi al companiilor. „Ne dedicăm zilnic clienților noștri, oferindu-le asistență juridică continuă pe o varietate de subiecte”, spune **Maria Cioflan**. Lista include sprijin în pregătirea contractelor individuale de muncă, revizuirea documentelor negociate cu salariații, consultanța pe teme urgente de interes, participarea la negocierile contractelor colective de muncă și

revizuirea termenilor conveniți cu partenerii sociali. Aici se construiește consecvența: același standard de rigoare procedurală aplicat în proiectele „mari” este menținut în fluxul curent al deciziilor HR.

În proiectele de restructurare, linia fină sta între justificarea de business și încălcarea drepturilor salariaților. Echipa de avocați s-a asigurat, în fiecare mandat, ca pașii sunt parcurși conform legii și ca drepturile și obligațiile tuturor părților sunt respectate. Din aceasta disciplină rezulta două efecte concrete: prevenirea sancțiunilor și reducerea riscului de litigii. Pe scurt, documentație solidă, motive reale și serioase, dovada de consultare și comunicare transparentă.

Provocarile actuale cu care se confrunta societățile sunt strâns legate de incertitudinile și aspectele sensibile din legislația muncii în vigoare, spun avocații. Acestea creează confuzie în rândul angajatorilor în ceea ce privește implementarea corectă în practică, astfel încât să preîntâmpine eventualele sancțiuni din partea autorităților sau litigii cu salariații. „Spre exemplu, o problemă notabilă este reprezentată de lipsa unei reglementări exprese și predictibile privind procedura de reorganizare/desființare a locurilor de muncă (concediere individuală pentru motive ce nu țin de persoana salariatului). În absența unui cadru legal precis și clar, instanțele de judecată pot anula în anumite situații procedurile efectuate de către angajatori”, avertizează **Carmen Crețu**. A alta provocare este trecerea la noul registru de evidență a salariaților. „Tranziția la REGES-ONLINE, reglementat prin Hotărârea Guvernului nr. 295/2025, necesită o adaptare rapidă și eficientă pentru a asigura conformitatea și a minimiza riscurile”, explică **Ioana Barbu**. Iar maturitatea sistemului se vede în detalii: „Acest nou sistem introduce o multitudine de modificări și noi obligații în sarcina angajatorilor – de la termene scurte pentru completarea sau modificarea elementelor contractelor individuale de muncă și amenzi în caz de nerespectare, la modalitatea de accesare a registrului și noi câmpuri obligatorii de completat”, adaugă **Maria Cioflan**.

Fundamentul acestor rezultate stă într-un model de echipă compact, cu senioritate pe rolurile-cheie și cu acces la expertiză multidisciplinară. Echipa de *Dreptul Muncii* din cadrul KPMG Legal, coordonată de **Irina Stanica**, *Partener*, este formată din 4 avocați și este integrată în rețeaua globală KPMG, ceea ce înseamnă expunere la proiecte transfrontaliere și colaborări naturale cu Tax, Corporate/M&A sau Data Privacy atunci când dosarul o cere.

KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL este o societate tânără, dinamică și inovativă, cu o poziție unică în cadrul rețelei internaționale *KPMG Global Legal Services (GLS)*. Peste 30 de membri ai echipei — avocați, parteneri și colaboratori — dau consistență unei practici consolidate în mai bine de 21 de ani în România. Domeniile acoperite: structurarea procedurilor de concediere, protecția drepturilor salariaților la transferurile de întreprindere (TUPE), acțiuni disciplinare, scheme de compensare și beneficii, dialog social, politici de telemunca, revizuirea documentației interne, due diligence și analize ale componentelor sociale din cadrul ESG.

Irina Stanica, *Partener și Coordonator al Echipei de Dreptul Muncii*. Cu o experiență de peste 20 de ani în domeniul dreptului muncii, în societăți de avocatură internațională și in-house, Irina s-a alăturat echipei KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL în vara anului 2017. Ea a consiliat numeroși clienți locali și internaționali, din diverse sectoare de activitate, inclusiv retail, auto, automobile, bancar, telecomunicații, petrol & gaze, construcții și produse farmaceutice, coordonând cu succes proiecte complexe, precum: consiliere în privința drepturilor, obligațiilor și beneficiilor salariaților, restructurări și procese de outsourcing, contracte colective de muncă, proceduri de concediere, inclusiv de concediere colectivă, investigații de conformitate, dialog social, rapoarte de due diligence internațională și multidisciplinare, acorduri de detașare transfrontalieră și protejarea drepturilor salariaților în cazul transferurilor de întreprinderi (TUPE), diverse aspecte legate de harțuirea și discriminarea la locul de muncă etc. Mai mult, Irina a obținut cu succes certificarea *International Sustainable Business (ISB®)* Advisor Level I, care a ajutat-o să înțeleagă practicile de afaceri durabile și importanța acestora în peisajul global actual. Pe lângă proiectele recurente, Irina a fost implicată într-o mulțime de proiecte complexe și multidisciplinare în domeniul dreptului muncii, a coordonat mai multe webinarii și prezentări cu privire la ultimele modificări ale legislației muncii și a colaborat cu colegii săi la realizarea unor serii de publicații pe diferite subiecte de interes

legate de relațiile de munca, cu un aport la ultimele modificări ale legislației aplicabile.

Carmen Crețu, *Managing Associate*. Cu peste 12 ani de experiență în domeniul juridic, Carmen deține cunoștințe practice de neegalat, combinând expertiza sa juridică în dreptul muncii cu cea de business și litigioasă, ceea ce îi conferă capacitatea de a gestiona cu succes proiectele complexe. Carmen a acordat consultanța juridică atât clienților locali, cât și internaționali, în diverse proiecte legate de aria sa de expertiza, precum: protejarea drepturilor salariaților în cazul transferurilor de întreprinderi (TUPE), restructurări și procese de outsourcing, probleme legate de harțuirea și discriminarea la locul de munca, consiliere în privința drepturilor, obligațiilor și beneficiilor salariaților, contracte colective de munca, proceduri de concediere, inclusiv de concediere colectivă, dialog social, rapoarte de due diligence internaționale și multidisciplinare, acorduri de detașare transfrontalieră, obligații de non-concurență și confidențialitate etc. Mai mult, Carmen este implicată activ în pregătirea și susținerea diverselor sesiuni de training pentru clienții noștri pe diverse subiecte, cum ar fi harțuirea și discriminarea la locul de munca sau relațiile de munca și sănătatea și securitatea în munca.

Ioana Barbu, *Managing Associate*. Având o experiență de peste 12 ani în domeniul juridic, Ioana este recunoscută și apreciată pentru capacitatea sa de a gestiona probleme juridice complexe, precum și pentru abordarea sa strategică de a alinia prevederile legale cu obiectivele organizaționale ale clienților cu care colaborează, atât locali, cât și internaționali. De-a lungul carierei sale, Ioana a fost implicată în multiple proiecte din domeniul Dreptului muncii, asistând clienți din diverse industrii în probleme variate, cu accent pe concedieri, procese de reorganizare și proiecte care implică protejarea drepturilor salariaților în cazul transferurilor de întreprinderi (TUPE), acorduri de detașare transnațională, revizuirea și redactarea diferitelor tipuri de contracte individuale de munca și revizuirea regulamentelor interne. De asemenea, Ioana a pregătit și susținut training-uri pentru clienți cu privire la harțuirea și discriminarea la locul de munca, precum și în legătura cu modalitatea corectă de implementare a procedurilor de concediere colectivă de munca și nu numai.

Maria Cioflan, *Associate*. Maria s-a alăturat echipei de *Dreptul Muncii* din cadrul KPMG Legal – Toncescu și Asociații SPRL în calitate de Associate în luna octombrie a anului trecut, dorind să se specializeze în acest domeniu. Maria a fost implicată în proiecte de dreptul muncii atât pentru clienți locali, cât și pentru clienți internaționali, expertiza sa concentrându-se pe revizuirea și redactarea documentației de dreptul muncii, contracte colective de munca, aspecte legate de discriminarea și harțuirea la locul de munca, rapoarte de due diligence internaționale și multidisciplinare, protejarea drepturilor salariaților în cazul transferurilor de întreprinderi (TUPE) etc. Mai mult, Maria se implică alături de colegii ei și în pregătirea și susținerea de training-uri pe diverse subiecte legate de relațiile de munca.

Privită în ansamblu, fotografia ultimului an pe *Employment* la KPMG Legal surprinde trei constante: restructurări conduse cu rigoare, transferuri de întreprindere executate la termen și un front operațional în care due diligence-ul și pregătirea continuă țin riscurile sub control. Raspunsul echipei rămâne același: metoda, calendar, probatoriu – și o colaborare strânsă cu practicile conexe și cu rețeaua globală, pentru rezultate care rezistă în fața oricărei verificări.