

INTERVIURI ÎN OGLINDĂ | Despre „making of”-ul unui dosar, într-o discuție cu Gianina Gavanescu, Head of Legal & Compliance la CBRE România, și Ioana Gelepu, fondatoarea Ioana Gelepu The Office Litigation & Enforcement



Un dosar apărut aproape peste noapte, cu o arhitectura factologică densă, ramificată și greu de cuprins într-o singură privire, a așezat fața în fața două profesii care, atunci când funcționează la standardele lor cele mai ridicate, nu se definesc prin simpla aplicare a normelor, ci prin felul în care reușesc să pună în ordine faptele, să dozeze argumentele și să facă demersul juridic clar și inteligibil pentru toți actorii implicați. De o parte, un departament juridic intern obișnuit să filtreze, la viteză mare, fluxuri complexe de informație într-o corporație internațională de calibrul CBRE REAL ESTATE CONSULTANCY. De cealaltă parte, o echipă de litigatori construită în jurul Ioanei Gelepu, avocat care vede procedura nu ca pe o simplă succesiune de pași formali, ci ca pe un parcurs intelectual, în care fiecare etapă este cântărită și integrată într-o strategie clară.

Speța analizată în discuția cu cele două protagoniste pare desprinsă, după cum marturisește **Gianina Gavanescu**, *Head of Legal & Compliance la CBRE REAL ESTATE CONSULTANCY*, dintr-o combinație între atmosfera kafkiană și amplexarea romanelor lui Proust: volume uriașe de documente, straturi succesive de confuzie, detalii care trebuie puse la locul lor pentru ca imaginea de ansamblu să devină coerentă.

Pentru **Gianina Gavanescu**, Head of Legal & Compliance, dosarul nu este doar o succesiune de termene și acte procedurale, ci un proces de „*aletheia*” – adevărul care se dezvăluie prin muncă, curiozitate, rigoare și mult discernământ. Doar după această muncă de clarificare poate apărea „*dike*” – dreptatea, punerea în ordine a faptelor și a responsabilităților. Pentru **Ioana Gelepu**, *fondatoarea Ioana Gelepu The Office Litigation & Enforcement*, acest tip de dosar este terenul familiar: un univers juridic în care normele, doctrinele și jurisprudența se articulează într-o cascada de argumente, contraargumente și replici, toate puse în slujba unui caz construit fluid și convingător.

Interviul în oglindă de mai jos aduce, alternativ, vocea clientului și viziunea avocatului în jurul aceluiași temă: cum se preia un mandat complex, cum se definește succesul într-un dosar de durată, cum se construiește o comunicare aproape intuitivă între in-house și avocatul extern, cum se așază echipa în jurul unui dosar și care sunt provocările următorilor ani pentru un departament juridic expus unor riscuri tot mai sofisticate. Dincolo de aspectele tehnice, dialogul dintre **Gianina Gavanescu** și **Ioana Gelepu** vorbește despre încredere, rafinament intelectual, reziliență și despre acel „*kalos*” – frumosul moral – care apare atunci când adevărul și binele sunt aduse, împreună, în lumină.

BizLawyer: Ce nevoie concreta v-a determinat sa cautati asistenta juridica si ce tip de consultanta v-a fost necesara - reprezentare completa pe intreg ciclul procesual sau interventie focalizata pe faze-cheie?

Gianina Gavanescu: Proiectul a aparut pentru noi complet surprinzator. Parea ca un scenariu desprins dintr-un roman de Kafka, dar cu tușe autohtone și un volum demn de „*În cautarea timpului pierdut*” a lui Proust. La acel moment lucram înca sub constrangerile pandemiei; îmi aduc aminte limpede cum, la prima predare de documente, purtam toți maști, ceea ce amplifică și mai mult senzația de straniu.

As spune asadar ca nevoia imediata a fost sa identificam o echipa pasionata de astfel de „literatura” și care „sa faca lumina” într-un peisaj pestriț și alambicat, sa poata prelua rapid și integral reprezentarea pe toate palierele, inclusiv în cazul unor eventuale ramificari ulterioare ale speței.

BizLawyer: Cum a decurs preluarea mandatului?

Ioana Gelepu: A fost o preluare de mandat obișnuita. Dupa ce am confirmat inexistența unui conflict de interese, ni s-au comunicat actele aferente proiectului, pentru o analiza preliminară, astfel încât sa putem absorbi mai facil și mai aplicat datele pe care urma sa ni le transmita clientul. Am avut apoi întâlnirea introductivă cu CBRE, care ne-a ajutat sa ne familiarizam cu aspectele de fapt. Discutam despre acele chestiuni care fie nu sunt reflectate de acte - pentru simplul motiv ca viața dinamica a unei companii este incompatibilă cu ideea de a întocmi un soi de letopisete -, fie despre informații care te ajuta sa corelezi mai rapid datele din diverse documente. Apoi a început partea de redactare, care a decurs în modalitatea tipică: solicitari de clarificare din partea noastră atunci când aveam nelămuriri, suport din partea clientului în legătura cu fundalul speței, finalizarea materialului, revizuirea de către CBRE, primirea sugestiilor pe planul argumentației, discuția finală cu clientul pe marginea propunerilor acestuia și stabilirea tușei finale a documentului.

BizLawyer: Dupa ce criterii ati ales firma/avocatul: experienta, recomandari, compatibilitate, buget?

Gianina Gavanescu: CBRE este o corporație internațională de calibrul. Alegerea avocaților a presupus așadar, în primul rând, un parcurs formal și riguros de selecție.

Volumul informațional fiind mare, eterogen și uneori dificil de corelat, aveam nevoie în primul rând de o echipa care sa poata transforma zgomotul de fond al speței într-o partitura coerentă. Ne doream așadar o echipa care sa lucreze eficient sub presiune, sa domine substanța juridică, dar și sa filtreze cu finețe toate circumstanțele factuale, prioritizându-le și explicându-le clar unui public corporatist dinamic și foarte eficient.

Această combinație cheie de expertiza, capacitate de sinteza, disponibilitate și comunicare clară și eficientă a făcut diferența în alegerea firmei.

BizLawyer: Ținând cont de istoricul colaborării cu acest client - daca au existat mandate anterioare, rezultate, familiaritatea cu industria și procesele interne - și de experiența dumneavoastră în litigii similare ca obiect, ce criterii concrete v-au facut sa concluzionați ca sunteți echipa potrivita pentru acest dosar?

Ioana Gelepu: Nu aș putea spune ca aveam un trecut împreună cu CBRE când am preluat mandatul. Lucrasem împreună o singură dată până atunci, fiind vorba despre o consultanță punctuală, care s-a epuizat rapid.

Categoriile de probleme juridice ce formau rețeaua capilară a speței îmi erau bine cunoscute, fiind domenii

predilecte în care lucrez. Eram familiarizată cu subiectul din toate unghiurile pur legale: interpretări ale normelor, polemici doctrinare, curente ale jurisprudenței. Aceasta zestre profesională ajută mult la construirea unui caz: înțelegi într-o clipă ca dacă tu folosești argumentul A, celălalt poate să invoce B și C, iar tu poți riposta prin X, Y, Z. Iar această cascada de argumente care ți se derulează instantaneu sub ochi facilitează un caz construit mai fluid și mai convingător. Pe scurt, eram în universul meu, față în față cu o speță care îmi placea.

BizLawyer: Cum ai definit, chiar de la început, „succesul” pentru acest mandat? V-a fost clar, de la început, traseul procedural - fond, apel, eventual recurs - și durata probabilă?

Gianina Gavanescu: Pentru noi succesul acestui mandat este strâns legat de ideea de adevăr, de ceea ce grecii antici numeau „*aletheia*” – adevărul care se dezvăluie treptat, pe măsura ce înlăturăm straturile de confuzie și readucim lucrurile esențiale în lumină. Într-un dosar complex, adevărul nu apare niciodată în formă pură, ca o statuie a lui Michelangelo, el se clarifică, se șlefuieste, se lasă dezvăluit. Iar succesul înseamnă pentru noi exact acest proces, să descoperim și să punem în lumină adevărata situație de fapt.

Dreptatea, „*dike*” la greci, punerea în ordine, nu poate interveni decât după ce adevărul a fost dezvăluit. Așadar, dosarul nu este doar un demers tehnic, ci un parcurs întreg în care clarificarea faptelor („*aletheia*”) face posibilă dreptatea („*dike*”).

Traseul procedural, pur formal, ne-a fost clar de la început, dar acest proces de dezvăluire a adevărului este ca un adevărat drum inițiativ, presupune curiozitate, multă muncă, iscusință, curaj, răbdare, perseverență, dar și un strop de ... smerenie, pentru că unei priviri prea semețe s-ar putea să îi mai scape lucruri ...

BizLawyer: Cum ai definit strategia, împreună cu clientul, astfel încât să fie limpede încă din prima zi?

Ioana Gelepu: Claritatea este o stare prețioasă, dragă mie.
Însă strategia întregului proiect nu a fost limpede din prima zi.

De altfel, foarte rar se întâmplă ca lucrurile să se bătăie în cuie la debutul mandatului, iar apoi totul să se deruleze ca și cum ai avea un scenariu de urmat. O asemenea rețetă simplă poate fi aplicată doar în cazul unor spețe oarecum banale. Astfel de dosare cochetează cu ideea de predictibilitate ridicată, la rândul său compatibilă cu o strategie care, odată ieșită din fașă, termină facultatea, iar imediat după se pensionează.

Cel mai des, dosarele sunt precum o călătorie cu traseu alambicat și multe necunoscute presarate pe drum. Ținând cont de acest specific, îți poți impune să ai claritate pentru anumite aspecte, în funcție de etapă. Spre exemplu, în etapa de debut a unui dosar este important să cunoști în detaliu situația de fapt și să definitivezi o anumită sferă de elemente: ce piste nu vrei să accesezi pentru că nu le consideri viabile, dintre argumentele care au trecut testul anterior – ce cărți pui pe masă la început și dacă lași anumite argumente pentru un stadiu ulterior, ce probe propui.

Mai departe, este pur și simplu nerealist să pretinzi că ai făcut radiografia tuturor scenariilor posibile pentru un dosar care se va judeca, spre exemplu, timp de 5 ani, implicând sute de argumente și mii de documente, că ai găsit contraargumente pentru a surmonta toate posibilele neajunsuri și că ai o lampă magică care te va ghida în mod miraculos prin tot hațîșul ce urmează. Dacă cineva are această viziune foarte optimistă probabil că a scăpat din vedere o parte consistentă din înzestrarea și/sau cusururile speței.

BizLawyer: Cum a funcționat comunicarea - ritm, format, persoana de contact? Cum ai văzut colaborarea

inter-disciplinara a consultanților și ce a contat în bunul mers al proiectului?

Gianina Gavanescu: În acest proiect, eu am acționat ca punct de integrare a informațiilor complexe venite din partea CBRE, iar Ioana, coordonatoarea echipei de avocați, a fost veriga fină prin care aceste date au fost filtrate, procesate și așezate în pagina impecabilă de ea și echipa ei. Între noi s-a creat foarte repede o comunicare aproape intuitivă.

Astfel, comunicarea a fost fluidă, naturală și eficientă, având ușurința cu care un flux de date circula printr-o rețea neuronală bine sincronizată. Fiecare informație și-a găsit locul potrivit la momentul potrivit, iar această coeziune dintre noi două a susținut întreaga colaborare interdisciplinară.

***Biz*Lawyer: Cum ați structurat echipa - roluri, colaboratori - și de ce în această formula?**

Ioana Gelepu: Acest proiect a fost gestionat permanent într-o formulă de 2-3 avocați. Este dimensiunea potrivită pentru aproape orice dosar - excepție făcând cazuri foarte rare, când multitudinea domeniilor implicate și cantitatea informațiilor justifică extinderea echipei. Este firesc să existe un coordonator și un membru al echipei, pentru că a avea o potrivită balanță din perspectiva experienței, cunoștințelor, pe de o parte, dar și a eficienței proiectului, pe de altă parte. Dacă mai mulți avocați au activități care se suprapun (spre exemplu, studiază aceleași acte), acest mod de organizare nu este eficient (fie pentru client, dacă onorariile sunt orare, fie pentru avocat, dacă onorariile sunt fixe).

***Biz*Lawyer: Cum ați perceput reprezentarea de către firma de avocați în fața terților - ton, fermitate, credibilitate? Ați remarcat elemente de inovație în felul în care a lucrat echipa?**

Gianina Gavanescu: În fața terților Ioana este atât vioară întâi, cât și dirijorul întregii echipe, rol complex care i se potrivește de minune.

Marturisesc însă (cu sfială) că în primele zile ale proiectului nu mi-a fost chiar ușor să mă adaptez rolului meu de client. Parcursul meu profesional cuprinde mulți ani de expunere ca avocat extern (în consultanță), în care eu eram cea care simțea întreaga responsabilitate a gestionării unui mandat. Mai eram și foarte perfecționista pe deasupra! Mi-a fost dificil să ies din această mentalitate.

M-am relaxat însă complet în momentul în care am văzut la ce nivel înalt de profesionalism lucrau Ioana și întreaga ei echipă. Au fost probabil zeci de documente pregătite, mii de pagini analizate, sute de micro-decizii luate pe parcursul acestui dosar și pot să spun liniștită că nu am avut vreodată sentimentul că ceva ar fi putut să fie făcut mai bine.

Și recunosc că am fost și foarte mândră să o vad pe Ioana la un termen de judecată presant și plin de emoții pledând ca un profesionist desăvârșit: clar, rațional, etic, convingător, fără sofisme, fără să lase breșe în argumentație. Am simțit exact acea mulțumire pe care o are orice client atunci când se simte bine reprezentat – un sentiment rar și valoros de pace și de mulțumire. Se creează în astfel de situații niște legături fascinant de puternice între oameni uniți prin aceeași dorință și truda pentru dezvaluirea adevărului.

***Biz*Lawyer: Ce rol au avut experiența anterioară și precedentele relevante în argumentație? Ați propus soluții neconvenționale sau creative pentru a duce mandatul la bun sfârșit?**

Ioana Gelepu: Substratul factual peste care se aşterne matriţa impersonala a legii face ca fiecare speţa, oricât de cunoscut şi-ar fi domeniul acesteia, sa aiba o viaţa proprie, un destin unic. Iar de aici şi setea insaşiabila de a scrie tu epilogul fericit al acestei poveşti la care vei contribui.

Aceasta contribuţie are multiple faţete: latura pur procedurala, argumentaţia de fond, strategia, comunicarea cu clientul.

În privinţa laturii procedurale, nu cred în inovaţii, ci în avocaţi care cunosc codul de procedura civila. Regulile procedurale sunt ca nişte instrumente facute dintr-un metal rezistent: trebuie sa foloseşti acel instrument potrivit pentru situaţia adecvata. A inova ar înseamna sa foloseşti un instrument alternativ, adica sa faci ceva ce codul de procedura civila nu permite. În privinţa argumentaţiei de fond şi a strategiei, aici materialul pe care îl modeleaza avocatul are supleţe, astfel încât îi poţi da diverse tente.

BizLawyer: Daca aţi descrie modul în care aţi perceput cabinetul de avocaţi în câteva fraze, care ar fi şi de ce? Cum evaluaţi colaborarea cu partenerul coordonator şi cu avocaţii cu care aţi interacţionat în proiect?

Gianina Gavanescu: Sunt adevaraţi profesionişti ai dreptului care practica avocatura cu maiestria şi fineţea unei adevarate arte: avocatura ca expresie a unui rafinament intelectual ce implica intuiţie, creaţie, eleganţa în gândire. Rezultatul artei lor este „frumos” în sensul intelectual: limpede, coerent, convingator. Este ceea ce grecii antici numeau „kalos” - frumosul moral, bun, demn, drept, nobil, bine facut, bine aşezat.

În ceea ce priveşte colaborarea, simt ca împreuna cu Ioana şi echipa ei formam o echipa de luptatori de elita şi ma simt privilegiata sa fac parte din aceasta echipa. E un proiect dificil, dar personal cred ca astfel de proiecte sunt mult mai mult decât pure exerciţii juridice complexe – sunt şi teste de caracter, de voinţa şi de consecvenţa. Sunt realmente o provocare profesionala şi intelectuala – iar acesta este domeniul în care simt ca şi Ioana şi eu excelam (chiar daca este consumator de resurse, lucru deloc de neglijat).

Aşadar, sunt profund recunoscatoare atât Ioanei, cât şi echipei sale, pentru aceasta colaborare exemplara. Iar faptul ca drumurile noastre s-au intersectat în acest proiect îmi întăreşte convingerea ca anumite întâlniri apar exact atunci când adevarul şi frumosul (binele) – „aletheia” si „kalos” – cer sa fie aduse la lumina. Astfel de întâlniri nu sunt deloc întâmplatoare.

BizLawyer: Cum aţi colaborat cu clientul - mod de lucru, raportare, întâlniri ?

Ioana Gelepu: Colaborarea cu clientul a implicat o comunicare permanenta cu Gianina, ca şi director al departamentului juridic, şi interacţiuni izolate cu alte departamente. Aceasta este formula cea mai facila pentru un avocatul extern întrucât limbajul (juridic) este comun interlocutorilor. În alte formule, adica atunci când puntea de comunicare conduce catre alte departamente decât cel juridic (HR cel mai adesea), pot exista anumite provocari ce izvorasc din pregatire/limbaj, în sensul ca este nevoie de mai multe explicaţii (reciproce) astfel încât ambii interlocutori sa ajunga sa aiba aceeaşi reprezentare asupra subiectului conversaţiei.

Stilul Gianinei - foarte pragmatic, adica iute în face poza panoramica, iar apoi în a decanta esenţialul, orientata spre dezlegari, iar nu spre monologuri angoasante, cu un mare apetit pentru chestiuni profund tehnice şi cu remarcabila capacitate de a simplifica temele speţei, care uneori se înmulţeau precum papuşile Matrioska - a fost un real sprijin pentru noi. Pe scurt, a fost o munca de echipa, în care uneori eram doar doi avocaţi care dezbateau cu pasiune o speţa interesanta, exact ca pe bancile şcolii.

***Biz* Lawyer: Care considerați ca vor fi marile provocări ale anului 2026 pentru departamentul juridic din care faceți parte/pe care îl coordonați? Cum va pregătiți pentru acestea?**

Gianina Gavanescu: Traversăm un context geopolitic și economic (local și internațional) complicat și interesant și probabil ca acest mixt de factori va avea efecte asupra tuturor companiilor și desigur ca nevoile lor juridice vor fi impactate. În astfel de vremuri este testată înșuși reziliența companiilor și nu doar din punct de vedere financiar sau operațional.

Așadar, ce mi-am propus pentru anul viitor este să consolidez trei direcții esențiale pentru a rămâne agili într-un context imprevizibil:

- ◆ parteneriatul cu business-ul (fluidizarea fluxului de aprobare/contractare, reacție rapidă și eficientizare a interacțiunii de zi cu zi);
- ◆ întărirea guvernantei corporative (clarificare roluri, reglementare a potențialelor zone gri, consolidare);
- ◆ prioritizarea zonelor de risc mai puțin evidente (AI, ESG, GDPR, AML).

Marea provocare va fi așadar să păstrez aceeași claritate juridică într-un mediu în care volumul de informație crește, timpii de reacție se comprimă, iar riscurile trebuie anticipate mult mai rapid decât în trecut.