

Roxana Abrașu, Partener NNDKP, avocat de Employment aflat pe lista scurta la Legal 500 CEE Awards 2026: „Dreptul muncii a devenit teren de decizie strategica. Daca ar fi sa aleg un singur lucru care definește aceasta practica, aş spune ca este echilibrul”



Includerea pe lista scurta pentru distincția Employment Next Generation Partner of The Year, la Legal 500 Central and Eastern Europe Awards 2026, o găsește pe [Roxana Abrașu](#), Partener în cadrul NNDKP, într-un context în care dreptul muncii a depășit statutul unei arii strict tehnice, centrate pe verificarea conformitații, și a devenit un domeniu strategic, în care se fundamenteaza unele dintre cele mai importante decizii de business ale unei companii. Într-un dialog cu redactorii *Biz*Lawyer, avocata vorbește despre ce anume a cântărit în aceasta recunoaștere, modul în care s-a schimbat rolul avocatului de employment în ultimii ani și despre echilibrul fin între rigoarea legii și impactul concret pe care o decizie îl are asupra oamenilor.

Când vorbește despre aceasta nominalizare, Roxana Abrașu îndreapta atenția de la reușita individuala la contribuția echipei și încrederea clienților. Pentru ea, o distincție individuala este, în primul rând, oglinda unei munci colective și a unor relații construite în timp. „Ma bucur foarte mult pentru aceasta nominalizare și o privesc, înainte de toate, ca pe o recunoaștere a muncii echipei noastre și a relațiilor de încredere pe care le-am construit cu clienții de-a lungul anilor”, spune Roxana Abrașu într-un interviu acordat *Biz*Lawyer. Este o poziționare ce arata limpede felul în care înțelege profesia: recunoașterea se construiește prin consecvența și continuitate.

Explicația ține de natura mandatelor din aceasta arie. În Dreptul muncii un avocat trebuie sa fie prezent exact în momentele în care o companie este cel mai vulnerabila, în reorganizari, investigații interne, schimbări de management sau integrarea unor echipe după o tranzacție. „În aria de dreptul muncii ajungi sa fii implicat în unele dintre cele mai sensibile momente din parcursul unei organizații”, subliniaza avocata, adaugând ca în aceste proiecte componenta juridica este foarte importanta, dar nu este niciodata singura provocare. Aceasta perspectiva se reflecta direct și în modul în care echipa își desfășoara activitatea.

„Cred ca ceea ce apreciaza clienții este faptul ca încercam sa înțelegem contextul de business înainte de a oferi un raspuns juridic, pentru a construi împreuna cu managementul și HR varianta care este corecta din punct de vedere legal, dar și realista din punct de vedere al nevoilor organizației.” Este o abordare în care soluția trebuie sa fie nu doar corecta din punct de vedere juridic, ci și aplicabila în realitatea concreta a organizației. În viziunea sa, adevarata masura a acestei consecvențe se regasește într-un singur reper esențial. „Faptul ca suntem implicați constant în proiecte din cele mai diverse, complexe și provocatoare, îmi spune ca încrederea exista. Pentru mine, aceasta este cea mai importanta forma de recunoaștere”, spune Roxana Abrașu.

Citește și

→ „Marile litigii se câștiga prin disciplina strategică, dar și prin inefabilul moment de inspirație”, spune Ana Diculescu-Șova, Senior Partener NNDKP, singurul avocat român aflat pe lista scurtă pentru titlul de “Dispute Resolution Lawyer of the Year” la Legal 500 CEE Awards 2026. Aceasta nominalizare este încă o confirmare a unor valori profesionale care, în timp, “transforma experiența în atitudine și pe cel care o practica în calauza”

Întrebata ce conferă forța practicii de *Employment* a NNDKP, pe care Legal 500 o descrie drept unul dintre pilonii firmei, Roxana Abrașu subliniază că valoarea acesteia nu poate fi redusă la cifre. Dimensiunea echipei sau numărul de proiecte contează mai puțin decât capacitatea de a rămâne util clientului indiferent de conjunctură. „Forța unei practici nu se măsoară doar prin numărul proiectelor sau prin dimensiunea echipei, ci prin capacitatea de a rămâne relevant pentru client, indiferent de contextul economic sau de provocările prin care trece”, spune ea. În viziunea sa, relevanța unei practici se construiește pe înțelegerea profundă a clientului, a organizației sale și a contextului în care aceasta funcționează.

Aici se vede avantajul relațiilor construite în timp. Atunci când însoțești o companie de-a lungul mai multor ani, ajungi să îi cunoști nu doar structura, ci și mecanismele de decizie, prioritățile și felul în care își proiectează obiectivele pe termen lung. „În timp, ajungi să cunoști nu doar structura organizației, ci și cultura ei, modul în care se iau deciziile și se stabilesc obiectivele pe termen lung. Acest lucru schimbă complet felul în care construiești o soluție juridică”, explică Roxana Abrașu. Dincolo de această înțelegere aprofundată, practica se sprijină pe un alt atu important: capacitatea de a integra perspective din mai multe arii. Proiectele clienților traversează astăzi mai multe arii de drept în același timp, iar practica de *Employment* se sprijină constant pe colegii din M&A, litigii, protecția datelor, fiscalitate sau concurență. „Proiectele clienților nu mai pot fi privite printr-o singură lentilă juridică, iar noi avem capacitatea de a aborda global problema adresată”, spune ea, rezumând ceea ce consideră a fi unul dintre punctele forte ale echipei: capacitatea de a construi soluții pentru probleme reale de business, nu doar de a răspunde punctual unor întrebări juridice.

Această apropiere de logica de business se reflectă cel mai bine în transformarea profundă a rolului avocatului specializat în dreptul muncii. Mandatele au depășit de mult sfera consultanței punctuale și au ajuns să însoțească unele dintre cele mai importante decizii de business, de la restructurări și transferuri de activitate până la externalizări și tranzacții de M&A. „În ultimii ani rolul avocatului de employment a devenit mult mai apropiat de procesul decizional al companiei”, constată Roxana Abrașu. Și momentul în care avocatul este implicat în procesul decizional s-a schimbat fundamental.

Dacă, în trecut, consultanții erau implicați abia după adoptarea deciziei, pentru a verifica respectarea cadrului legal, astăzi intervenția lor începe într-o etapă mult mai timpurie a procesului. „Managementul, echipele de HR și avocații analizează împreună situațiile și opțiunile înainte ca o decizie să fie luată”, spune ea. Faptul că avocatul este implicat încă din faza de conturare a deciziei permite identificarea din timp a riscurilor și ajustarea soluției înainte ca opțiunile companiei să devină dificil de schimbat. Discuția nu se mai rezumă la riscuri juridice, ci cântărește impactul asupra organizației, asupra oamenilor și asupra modului în care schimbarea va fi percepută în interior. „Am trecut de la rolul de validator juridic la cel de partener în procesul de construire a unei decizii”, sintetizează partenera NNDKP, într-o formulă care descrie poate cel mai bine evoluția profesiei.

Cu un profil construit pe restructurări, concedieri individuale și colective, negocieri colective, investigații interne, cazuri de discriminare, harțuire și clauze restrictive post-contractuale, Roxana Abrașu are o perspectivă clară asupra zonelor care generează astăzi cele mai delicate riscuri. „Paradoxal, cele mai dificile situații nu sunt întotdeauna cele în care problema de drept este complicată. Sunt cele în care există multă presiune, multe interese legitime și foarte puțin spațiu pentru greșeli”, spune ea. Altfel spus, dificultatea nu este dată de norma juridică în

sine, ci de contextul concret în care aceasta trebuie aplicata.

Printre exemplele invocate se numara investigatiile interne, acuzațiile de hărțuire sau discriminare și proiectele de reorganizare. În toate aceste cazuri, normele aplicabile sunt clare, dar înțelegerea lor nu este suficienta pentru a surprinde întreaga complexitate a situației. „Provocarea este sa gestionezi întregul proces într-un mod corect, care sa inspire încredere și sa fie perceput ca echitabil”, explica avocata. De aici și o schimbare de comportament pe care o observa tot mai des la organizații, aceea de a acorda atenție felului în care documenteaza și explica deciziile de business. Interlocutoarea ^{Biz}Lawyer spune ca este o evoluție fireasca, într-o lume în care transparența devine un standard implicit. „Într-un mediu în care transparența este din ce în ce mai importanta, procesul devine aproape la fel de relevant ca rezultatul”, spune Roxana Abrașu.

Citește și

[→ NNDKP confirma, prin practica de Litigii, ca este prima opțiune pentru companiile care au nevoie de reprezentare în dosare cu miza de sute de milioane de euro, în instanțe și arbitraje la curți internaționale | De vorba cu Emil Bivolaru \(Partener Executiv\) și Sorina Olaru \(Partner\) despre combinația dintre strategie, tehnologie și echipe capabile sa duca la capat dosare complexe cu soluții favorabile, construite pe argumente solide, într-o piață a disputelor sofisticata](#)

Pentru ea, echilibrul este masura întregii practici și reperul în jurul caruia se construiesc soluțiile. „Daca ar fi sa aleg un singur lucru care definește dreptul muncii, aș spune ca este echilibrul”, afirma ea. Explicația este simpla: soluțiile perfecte sunt rare, iar rolul avocatului este, cel mai adesea, sa construiasca acel compromis inteligent care protejeaza interesele clientului fara a pierde din vedere realitatea organizației. „Foarte rar exista soluții perfecte. De cele mai multe ori trebuie sa gasești varianta care raspunde obiectivelor companiei, respecta cadrul legal și poate fi asumata de oamenii care vor simți efectele acelei decizii”, nuanțeaza Roxana Abrașu.

De aceea, înainte de a formula un raspuns juridic, încerca sa înțeleaga ce preocupare concreta se afla, de fapt, în spatele unei solicitari de consultanță și ce rezultat urmărește compania în plan practic. Ce încerca organizația sa rezolve, ce consecințe va avea decizia pe termen scurt, mediu și lung, daca exista o alternativa care reduce riscurile fara sa creeze altele noi. Sunt întrebările pe care le adreseaza de fiecare data, iar experiența i-a confirmat ca raspunsul cu adevarat valoros nu este neaparat cel mai sofisticat, ci acela care clarifica problema și poate fi aplicat în mod concret. „O soluție buna nu este cea mai sofisticata din punct de vedere juridic”, spune ea, precizând totodata ca experiența ofera libertatea de a fi creativ și de a fi cu adevarat de ajutor managementului. Iar testul final al unei soluții ramâne unul foarte concret. „Soluția buna este, de cele mai multe ori, cea care funcționeaza în practica și care poate fi explicata cu onestitate tuturor celor implicați”, adauga avocata.

Nominalizarea la nivel regional plaseaza practica din România în aceeași linie de recunoaștere cu echipe și avocați din întreaga Europa Centrala și de Est, iar Roxana Abrașu vede în asta un semnal ce reflecta maturitatea pieței locale. „Piața juridica din România a ajuns la un nivel de maturitate care poate concura fara rezerve cu multe alte jurisdicții din regiune”, spune partenera NNDKP. Pentru ea, aceasta evoluție a pieței locale pornește de la un factor bine determinat. Proiectele au devenit tot mai sofisticate, iar clienții au ridicat ștacheta așteptarilor, ceea ce a împins în sus și standardele profesiei. „Companiile au așteptari foarte ridicate de la consultanții lor. Acest lucru a ridicat și standardele profesiei”, constata avocata. Recunoașterea internaționala a expertizei construite pe plan local devine, astfel, confirmarea valorii și maturității atinse de aceasta practica. „Piața locala poate oferi consultanța la cel mai înalt nivel”, nuanțeaza Roxana Abrașu.

Privind catre urmatoarea etapa de evoluție a practicii, avocata anticipeaza o agenda în care tehnologia va dobândi o pondere tot mai importanta. Inteligența artificiala va schimba multe dintre procesele de resurse umane și va aduce în prim-plan discuții despre decizii automatizate, transparența, protecția datelor și prevenirea discriminării sau hărțuirii la locul de munca. „Fara îndoiala, tehnologia și inteligența artificiala vor schimba multe dintre procesele de resurse umane”, spune ea. În pofida schimbarilor aduse de tehnologie, problemele esențiale cu care se confrunta practica ramân, în mare parte, aceleași. „Marile teme ale dreptului muncii vor ramâne aceleași: reorganizarea activității companiilor, gestionarea schimbarii și construirea unor organizații în care oamenii au încredere”, subliniaza Roxana Abrașu.

Concluzia sa revine la ideea care traverseaza întreaga discuție cu **BizLawyer**: felul în care sunt construite soluțiile conteaza la fel de mult precum rezultatul urmarit. Schimbarea este inevitabila, spune ea, iar diferența o face felul în care este gestionata, pentru ca o companie poate lua decizii dificile fara sa piarda încrederea oamenilor, daca procesul este construit cu transparența, consecvența și respect. În aceasta perspectiva își proiecteaza și rolul pe care avocatul de *Employment* îl va avea în anii urmatiori. „Nu doar sa explice ce permite legea, ci sa ajute organizațiile sa construiasca durabil și sa gestioneze schimbarea într-un mod responsabil”, spune Roxana Abrașu, adaugând ca un asemenea rol nu poate fi îndeplinit decât cu ajutorul unor competențe remarcabile. Este, în fond, chiar modelul profesional pe care nominalizarea de la Legal 500 îl pune în lumina.