

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



Paul George Buta, avocatul firmei Mușat & Asociații care a preluat poziția de *Managing Partner* în luna februarie a acestui an, va păstra linia pe care a evoluat casa de avocatura până acum, fara a interveni în modul de lucru și de organizare, dar va aduce și câteva schimbări legate mai ales de conștientizarea valorilor brandului și consolidarea acestuia, precum și a modului de comunicare și percepției în mediul extern. ”La Mușat & Asociații nu se poate schimba linia, pentru ca aceasta ține de brandul firmei, de codul sau „genetic”, de esența a ceea ce face și a modului în care o face. Ramâne aceeași linie, modul de lucru este consistent și constant cu ceea ce a făcut aceasta firma timp de peste 30 de ani, difera doar anumite elemente de conștientizare, care pot fi îmbunătățite”, a spus [Paul George Buta](#) într-un interviu acordat ^{Biz}Lawyer.

Avocat tânăr și experimentat, noul *Managing Partner* folosește indicatori obiectivi în actul de management pentru a vedea ce poate fi îmbunătățit în activitatea firmei și a verifica unde sunt puncte nevralgice sau anumite blocaje în munca pe echipe. ”Aceasta este o schimbare din perspectiva faptului ca ofera mai mult confort și mai multa predictibilitate; îți da un sentiment de control faptul ca știi mult mai clar ce este de făcut, unde te poți uita pentru a vedea ce este bine și ce trebuie îmbunătățit”, a nuanțat avocatul.

[Gheorghe Mușat](#), avocatul care a fondat firma ce a devenit unul din pilonii pieței avocațiale chiar de la începutul formării acesteia, este acum *Chairman* și *Senior Partner*. ”Faptul ca eu ocup acum poziția de *Managing Partner* nu trebuie perceput ca o retragere a domnului Mușat. Nu se retrage și este foarte bine ca nu o face, pentru ca prezența sa este deosebit de utila. Ar fi o pierdere substanțială de know-how daca nu am mai avea acces la aceasta resursa”, a aratat interlocutorul ^{Biz}Lawyer. Fondatorul Mușat & Asociații își reduce gradul de implicare în chestiunile de management operațional, dar ramâne implicat în dosarele majore ale firmei, în cele mai importante proiecte pentru clienți, pe care le discuta și analizeaza cu noul *Managing Partner* și, dupa caz, cu cei trei *Deputy Managing Partners* și partenerul coordonator de proiect.

De altfel, spune **Paul George Buta**, fara leadership-ul sau, firma nu ar fi trecut cu atâta siguranța prin criza sanitara. ”Noi am traversat aceasta perioada fara stres, temeri, crize existențiale, pentru ca domnul Mușat și-a asumat la acea vreme leadership-ul și ne-a aratat ce trebuie sa facem. Discutam ulterior cu colegii mei parteneri și am recunoscut cu toții ca, chiar și daca faceam o mie de calcule, proiecții, analize și prognoze, nu am fi obținut aceleași rezultate. Intuiția sa și experiența și-au spus cuvântul”, a mai aratat *Managing Partner*-ul firmei Mușat & Asociații.

În ciuda dificultăților economice din perioada pandemiei, firma a avut rezultate bune în anii 2020 și 2021, iar anul acesta avocații sunt, de asemenea, foarte ocupați. ”Ca și profil de proiect pot sa va spun ca, de regula, noi avem

întotdeauna pe masa de lucru proiecte foarte complexe și sensibile. Avem anunțuri pentru angajari, cooptam avocați și anul acesta. Avem în organigrama posturi deschise și pentru anul viitor, creștem echipele, avem posturi disponibile pe aproape toate ariile de practica. Standardul nu-l putem scadea, proiectele sunt mai multe și trebuie să acționăm în consecință”, a explicat **Paul George Buta**.

În 2023, el se aștepta la o creștere accelerată și mai consistentă decât cea înregistrată în 2022. ”Această tendință de creștere constantă se explică prin faptul că, în cazul nostru, ”elasticitatea” față de un domeniu sau de o industrie este foarte redusă. Nu avem creșteri sau descreșteri spectaculoase în funcție de evoluția acelei industrii sau aceluși domeniu, noi creștem constant pe ansamblu”, a mai spus avocatul în interviul acordat ^{Biz} **Lawyer**.

Paul George Buta spune că principala provocare pe care o vede în următorii doi-trei ani, este legată de forța de muncă. Pentru că șansele firmei **Mușat & Asociații** să recruteze lateral sunt foarte reduse datorită diferențelor de cultură organizațională, firma trebuie să se bazeze pe oamenii pe care îi crește în această cultură încă de la început. În această idee, pentru a-i forma pe avocații care îi se alătură, firma a construit un program de pregătire profesională inițială derulat pe o perioadă de patru ani, care începe cu doi ani de stagiul și continuă cu alți doi ani după definitivare.

Ar fi posibil, în viitorul apropiat, ca în denumirea firmei să intre și o altă particulă, un alt nume de avocat? În ce condiții s-ar întâmpla acest lucru? **Paul George Buta** are un răspuns tranșant la aceste întrebări.

*Mai multe despre prioritățile noului Managing Partner al firmei **Mușat & Asociații**, proiectele firmei, modul în care lucrează avocații și direcția, liniile strategice pe termen scurt și mediu ale casei de avocați, în interviul acordat de **Paul George Buta** publicației noastre.*

* * * *

^{Biz} **Lawyer: Anul acesta ați preluat poziția și responsabilitățile de Managing Partner al firmei Mușat & Asociații. Ce înseamnă această schimbare pentru societatea de avocatură? Numirea dumneavoastră aduce modificări importante, o nouă strategie, va asumați ținte noi, veți pune accent pe anumite aspecte ale activității, sau veți păstra linia de până acum?**

Paul George Buta: Eu văd acest rol de *Managing Partner* ca pe un catalizator. Ceea ce trebuie să fac eu, este să-mi ajut colegii să își atingă potențialul maxim.

La **Mușat & Asociații** nu se poate schimba linia, pentru că aceasta ține de brandul firmei, de codul său, de esența a ceea ce face și a modului în care o face. Și nici nu aș vrea vreodată să schimb ceva, modul de abordare, de lucru și de organizare fiind elementele care ne țin pe toți împreună.

Pe de altă parte, dacă domnul **Mușat**, *Senior Partner* al firmei, acționează în baza experienței sale și nu trebuie să își fundamenteze fiecare idee, eu funcționez mai mult pe baza de indicatori obiectivi. Am încercat să creez o structură în care să existe anumiți indicatori – cu rolul de a ne arăta unde și ce putem îmbunătăți – și să genereze o mai mare conștientizare a lor și a modului în care ne putem urmări și cuantifica activitatea, verifică unde sunt puncte nevralgice sau anumite blocaje în munca pe echipe șamd.

Din această perspectivă, urmând aceeași linie, există întotdeauna lucruri de îmbunătățit și cred că se pot îmbunătăți și modul de lucru, și – ce mă interesează pe mine în mod special – conștientizarea valorilor brandului și consolidarea acestuia, a modului de comunicare și a percepției în mediul extern.

Ma intereseaza de asemenea o mai buna corelare între performanța profesionala și cea financiara, până la urma avocatura de afaceri fiind și ea, un business în sine. Ramâne deci aceeași linie, modul de lucru este consistent și constant cu ceea ce a facut aceasta firma timp de peste 30 de ani, difera doar anumite elemente de conștientizare, care pot fi îmbunătățite.

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

Sa amintim ca ați trecut și prin poziția de *Deputy Managing Partner*, ați avut o perioada de formare, de învățare, până ați preluat rolul de coordonator al firmei...

Am fost *Deputy Managing Partner* și îi am lângă mine pe colegii mei, [Julian Popescu](#), [Razvan Stoicescu](#) și [Mihai Popa](#), *Deputy Managing Partners*. Este important sa creezi anumite structuri de decizie care sa funcționeze cât mai eficient, sa poata analiza și sa faca propuneri informate și sa se ocupe de anumite chestiuni foarte importante, pe anumite linii: de consolidare a brandului, de rezultate financiare, de optimizare a fluxului de lucru, de marketing și comunicare, de business development sau de gestiune a portofoliului de clienți.

În acest fel, un *Deputy Managing Partner* poate coordona mai multe comitete de parteneri care pot face analize pe anumite teme punctuale și veni cu anumite propuneri, astfel încât sa nu mai trecem toți prin aceasta procedura. În acest mod se pot eficientiza activitățile și am vazut ca raspunsul este foarte bun: partenerii, inclusiv cei mai tineri, sunt entuziasmați și doritori sa se implice, sa contribuie. Din acest punct de vedere, cred ca este un lucru bun sa generezi clusterelor de lucru pentru a putea valorifica un knowledge care, din nou, pentru noi este foarte util, având în vedere vechimea și experiența celor implicați.

Firmele de avocatura locale, independente, înființate imediat dupa Revoluție, au ajuns într-un moment foarte interesant al evoluției: fondatorii au atins sau se apropie vertiginos de vârsta retragerii. Trebuie gasite cele mai bune soluții manageriale pentru a trece cu bine peste acest hop. Cât de apropiat este acest moment la Mușat & Asociații?

Nu pot spune decât ca nu o sa gasiți niciun avocat în aceasta firma care sa vrea ca domnul **Gheorghe Mușat** sa se retraga. Inevitabil se va întâmpla și asta la un moment dat, dar nu vrem sa ne gândim la aceasta posibilitate.

Domnul **Mușat** nu are de gând sa se retraga și este foarte bine ca nu o face, pentru ca prezența sa este deosebit de utila. Ma refer în primul rând la ampla sa experiența, dar nu pierd din vedere nici faptul ca îl cunoaște pe fiecare avocat din aceasta firma, cu particularitățile sale, știe cum s-a lucrat, cunoaște toți clienții, are o viziune completa și complexa asupra pieței. Ar fi o pierdere substanțiala de know how daca nu am mai avea acces la aceasta resursa.

Este foarte bine ca este aici și îl ținem să se implice cât putem de mult.

Realist, ceea ce va pot spune este că sunt proiecte în firmă pe care le discutăm cu dânsul, pe care le supraveghem împreună constant. Ma refer la proiectele de interes major pentru firmă. Și, dincolo de asta, pentru mine este un beneficiu foarte mare faptul că mă pot consulta cu dânsul pe chestiuni legate de strategia de dezvoltare a firmei și politicile pe care vrem să le implementăm.

Faptul că eu ocup acum poziția de *Managing Partner* nu trebuie perceput ca o retragere a domnului **Mușat**. Au fost și alți oameni care au avut acest rol înaintea mea, iar domnul **Mușat** nu s-a retras.

Este normal ca domnia să vrea să își reducă gradul de implicare în toate chestiunile manageriale și, pe acest fond, implicarea să este ceva mai limitată, la teme care țin de politicile esențiale ale firmei, la clienții și proiectele importante, la strategiile de dezvoltare.

Participa și se implica, le discutăm înainte, le analizăm împreună cu colegii parteneri.

Spre exemplu, facem prognoze pe 3 sau 5 ani, inclusiv pe teme precum posturi, organigrame, onorarii, venituri șamd, prognoze care, atunci când excelează în cifre nu sunt chiar pe placul domnului **Mușat**... Dar, bineînțeles, direcția, concepția generală a modului în care funcționează aceste structuri și aceste politici sunt discutate și beneficiază de input-ul său, care este întotdeauna foarte corect.

În perioada pandemiei, sincer vă spun că fără leadership-ul său nu ieșeam atât de bine. Noi am traversat această perioadă fără stres, temeri, crize existențiale, pentru că domnul **Mușat** și-a asumat la acea vreme leadership-ul și ne-a arătat ce trebuie să facem. Discutam ulterior cu colegii mei parteneri și am recunoscut cu toții că, chiar și dacă făceam o mie de calcule, proiecții și prognoze, nu am fi obținut aceleași rezultate nici în zece ani... Intuiția sa și experiența și-au spus cuvântul.

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

Promovarea pe poziția de *Managing Partner* al firmei a adus idei noi sau schimbări în activitatea echipelor din cadrul societății? Ați pus sau veți pune în aplicare, anul acesta, măsuri din agenda proprie menite să consolideze businessul? Vor urma și altele? Am înțeles că lucrați mai științific, aveți nevoie de indicatori și îi urmăriți....

Asta ar fi o schimbare, faptul că cer tuturor colegilor să conștientizeze că există anumiți indicatori care se monitorizează și după care ne putem ghida, pentru a vedea ce facem bine, dar și ce am putea să facem mai bine. Cred că aceasta este o schimbare din perspectiva faptului că oferă mai mult confort și mai multă predictibilitate; îți da un sentiment de control faptul că știi mult mai clar ce este de făcut, unde te poți uita pentru a vedea ce este bine și ce nu.

Pe de altă parte, insist foarte mult pe o mai mare deschidere, pe comunicarea transparentă în exterior a ceea ce înseamnă brandul **Mușat**, ce face și cum face. Domnul **Mușat** a privit cu reticență această idee, îmi spunea că nu îi place lauda de sine, să spună ce se face în firmă și cum facem noi anumite lucruri... Dar aceasta este o schimbare la care țin. Întotdeauna am plecat de la premisa că sunt mândru să fiu avocat în cadrul firmei **Mușat & Asociații** – și cred că și colegii mei simt la fel – așa că vreau să comunic asta.

Discut frecvent și cu cei mai tineri oameni din firma pentru a vedea cum se simt, ce le place, cum lucrează, ce cred ei ca ar trebui îmbunătățit în modalitatea de funcționare și vad ca au înțeles faptul ca abordarea noastră este diferita de oriunde altundeva pe aceasta piață. Discuta cu foști colegi, angajați în alte firme și vad ca avem un alt mod de lucru, altfel se construiește comunicarea în interiorul echipei și cu celelalte echipe.

Iar asta vine cu bune și cu rele... Munca la **Mușat & Asociații** te expune uneori la o presiune mai mare și le spun asta, chiar de la început, celor care intra în programul nostru de pregătire inițială.

Noi creștem avocați care sa poata ajunge sa stea pe picioarele lor. Sa nu cedeze la presiune, sa aiba încredere, sa se uite în ochii clientului și sa-i poata spuna daca cred sau, dimpotriva, nu cred ca are șanse. Sa-i explice ce putem face pentru el, ce înseamna asta șamd. Sa nu le fie frica.

Pentru a-i forma pe avocații care ni se alatura, am construit un program de pregătire profesionala inițială derulat pe o perioada de patru ani, care începe cu doi ani de stagiul și continua cu alți doi ani dupa definitivat. Principalul motiv pentru care am creat acest program pe patru ani este acela ca nu poți crește un avocat la standardul la care credem noi ca trebuie sa fie pentru a lucra la **Mușat & Asociații**, în numai doi ani. Perioada de stagiul nu este suficienta. În primul rând, nu ai cum sa îl implici atât de mult în acești doi ani, dat fiind nivelul de experiența versus tipul de proiecte pe care le avem noi și, în al doilea rând, e vorba de limitarile profesiei: nu poate pune concluzii decât la Judecatorie, nu la Tribunal sau Curtea de Apel. De asemenea, nu poate fi *client facing* direct. Niciun client de-al nostru nu discuta direct cu un stagiul.

Exista o curba de creștere în care, normal, și presiunea se mărește. Pe masura ce ai noi responsabilități și faci lucruri tot mai complicate, mai puțin controlate pe atâtea niveluri în sus, responsabilitatea crește. Și este sarcina mea, ca și coordonator al programului, dar și a partenerului coordonator de echipa, sa-i învațam pe colegii aflați la început de drum sa gestioneze presiunea cu care se confrunta. Pentru ca presiunea este inevitabila în profesia de avocat, ai de-a face cu acest stres al raspunderii pentru ceea ce faci tu. Avocații trebuie sa învețe sa gestioneze relația cu clientul, cu firma, cu colegii, cu autoritațile, și toate acestea se fac gradual.

La noi, stagiul nu înseamna ca vine cineva care îți pune în brațe trei dosare și îți spune "du-te și fa-le!", pe ideea ca "te aruncam în apa și vei învața tu sa înoți". Nu! Pentru noi, partea de pregătire a avocatului este esențială. Și asta pentru ca șansele firmei **Mușat & Asociații** sa recruteze lateral sunt foarte reduse datorita diferențelor de cultura organizațională.

Astfel, într-o proporție covârșitoare, eu trebuie sa ma bazez pe oamenii pe care îi cresc în aceasta cultura înca de la început. Și, pentru a-i forma la nivelul la care sa performeze sub brandul **Mușat & Asociații**, trebuie sa parcurga acest drum, care are etapele sale și este gândit în așa fel încât sa îmi asigure un *inflow* de avocați capabili sa lucreze autonom, sunt pregătiți din multiple perspective și pot sa performeze.

În calitate de coordonator al firmei Mușat & Asociații, se va vedea mai mult amprenta personala, în perioada urmatoare? Unde veți face "fine tuning"? Care ar fi direcția, liniile strategice pe termen scurt și mediu?

Eu sper ca ceea ce se va vedea sa țina de o mai buna comunicare cu toți *stakeholderii* noștri externi – fie ca este vorba de clienți, de parteneri sau de studenți, ori de universități, de editurile de carte juridica sau de organizatorii de conferințe, ca e vorba de organele profesiei sau de asociațiile de profil, de partenerii noștri foarte buni din strainatate cu care lucram. Asta aș vrea sa vad, ca exista un mai mare efort alocat pe partea de comunicare, pentru ca brandul **Mușat și Asociații** chiar iese în evidența prin tot ceea ce face.

Dupa știința mea, noi suntem singurii cu prezența fizica continua la birou și în toate proiectele, care insistam pe

pregatirea avocaților, perseveram în această abordare necomodizată a serviciilor de avocatură, adică pe efectuarea unor analize cât se poate de temeinice și orientate spre o valoare clară pentru client, chiar dacă acesta nu o cere ca atare.

Discutam recent cu colegii din practica de *Achiziții Publice* și îmi spuneau că avem clienți care solicitau asistența pentru depunerea unor documente într-o procedură. Avocații noștri le-au spus că documentele trebuie pregătite și care sunt pașii de urmat, dar, cu o zi înainte de depunere, clienții au revenit și au cerut ajutor pentru că nu aveau sau nu găseau ce le trebuia pentru acea procedură de achiziții. Atunci echipa noastră de *Achiziții Publice* și-a suflecăt mânele și avocații au făcut ce trebuia să facă departamentele acelor clienți: au completat și reformatat cv-uri, au căutat informații tehnice, au căutat experți, au discutat cu departamentul tehnic al clientului pentru a găsi specificațiile și a se convinge că se pliază peste cerințe...

Dau acest exemplu pentru că vreau ca lumea să înțeleagă că echipele noastre sunt construite mental în așa fel încât să depășească orice dificultate pentru a sprijini clientul. Pentru că acel client nu este numai cel care îți plătește factura la final, iar avocatură nu este un produs. Noi nu vindem un produs, ceea ce facem noi este că prestăm un serviciu, iar acest serviciu este *sprijinirea clientului*. Iar dacă la finalul zilei el simte că tu ai făcut doar minimum necesar și apoi i-ai trimis o factură, nu o să construiești o punte spre acel client, nu o să ai nicio legătură cu el. Nu o să te respecte niciodată nici pe tine, nici profesia ta.

Iar avocații noștri își sprijină clienții, așa sunt ei construiți și chiar dacă aș vrea să le schimb modul de gândire, acum nu se mai poate. Ei știu că trebuie să sprijine clientul cu tot ce pot ei, sunt axați pe ideea de a-l ajuta, nu de a-i vinde un produs. Nu! Ei întotdeauna caută o cale pentru a aduce valoare clientului, a ajunge la ceva pozitiv pentru acesta; avocații noștri nu se mulțumesc doar să dea acel *legal advice*, după care să emită factura și să spună 'La revedere!'. Dimpotrivă, caută sprijin uneori la alte departamente din firma noastră pentru a rezolva problema clientului. Este un plus pentru echipele noastre și modul în care lucrăm, ce nu a fost comunicat eficient, din păcate.

Trebuie să recunoaștem că uneori profesia aceasta suferă din dezinteres, din limitare, din pierderea curiozității, a dorinței de a face mai mult, de a da o valoare tangibilă. Aș vrea să vadă că tot mai multe firme își asumă un efort mai mare pentru a da relevanța profesiei, activității noastre.

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

Domnul Gheorghe Mușat, omul care a fondat firma ce a devenit unul din pilonii pieței avocaturii chiar de la începutul formării acesteia, este acum Chairman și Senior Partner și a ramas "o figura extrem de proeminentă pe piața", după cum spun directoarele internaționale. În ce tip de proiecte se mai implică?

Domnul **Mușat** rămâne implicat în toate dosarele majore ale firmei, în cele mai importante proiecte pentru clienți, pe care le discutăm și analizăm împreună, în mod frecvent, uneori și cu participarea celor trei *Deputy Managing Partners* și a partenerului coordonator de proiect. De asemenea, rămâne implicat în toate deciziile și propunerile privind activitatea esențială a firmei – aspectele de planning și dezvoltare, de organigramă, de strategia de business development, de structura a echipelor.

În toate aceste aspecte ale activității noastre este implicat total.

Și va sprijina direct pentru a va atingeți țintele ? Îi cereți opinii, aveți ședințe în care discutați subiecte esențiale pentru bunul mers al firmei?

Participa la toate ședințele de analiza pe proiecte operaționale și, de multe ori, facem informari legate de subiectele importante. Personal discut cu domnul **Mușat** foarte des, dacă nu zilnic, o data la doua zile, cel puțin, abordam diversele subiecte care apar.

Pentru mine este foarte util acest dialog continuu cu domnul **Mușat**, pentru ca eu analizez după indicatori, vad lucrurile dintr-o anumita perspectiva, iar partenerii firmei, care ma sprijina, vad lucrurile din perspectiva echipei. Având aceste doua perspective, pot sa întregesc imaginea cu perspectiva domnului **Mușat**, care vede lucrurile și prin prisma experienței de peste 30 de ani în cadrul firmei. Cu cele trei viziuni, eu voi avea o imagine completa și voi putea sa trag o concluzie, pe care o discut ulterior cu domnul **Mușat** și cu colegii mei parteneri. O concluzie pe care mi-o fundamentez din mai multe perspective, perspectiva domnului **Mușat** fiind una foarte-foarte utila.

În ultimii 2-3 ani, în ciuda condițiilor dificile din piața, este de presupus ca firma a avut un parcurs lin. Ne puteți spune mai multe despre performanțele sale, despre echipe și activitatea din arile de practica esențiale? Cât de complicați au fost ultimii trei ani – cu crize sanitara și geopolitica – raportat la anii anteriori?

În perioada pandemiei, pentru noi lucrurile au mers destul de bine, aș putea spune chiar ca peste așteptari, pentru ca am avut, din nou spun asta, leadership-ul domnului **Mușat**, iar asta ne-a ajutat sa gestionam corect acea perioada.

Noi am intrat oarecum pregătiți în acea spirala a pandemiei. Suntem o firma foarte solida, iar activitatea, chiar în regim „remote”, a fost una intensa pentru ca **Mușat & Asociații** este o firma cu o clientela diversificata și de anvergura care, în aceasta perioada de criza sanitara, criza economica și geopolitica, a apelat la serviciile noastre cu o frecvența sporita, inclusiv în proiecte și tranzacții comerciale complexe.

În perioada pandemiei, proiectele de acest tip nu au disparut. Ele au ramas, pentru ca nu țineau de strategia de business și nu au fost afectate de contextul pandemic. Așa ca, pentru noi, în aceasta perioada nu s-a simțit o scadere în activitate.

Normal, au fost industrii afectate, însa noi lucram interdisciplinar toate proiectele, în echipa. Le analizam la nivel holistic, din perspective multiple și atunci nu a fost un impact vizibil în activitatea noastra. Dacă am fi facut munca de „*commodity*”, pentru o industrie care a scazut, în mod evident am fi fost afectați. O arie de practica ce ar fi facut „*commodity work*” pe un domeniu, era vizibil afectata. Dar, la noi, nu s-a întâmplat acest lucru.

Cât de complicat a fost 2021, ma refer la perioada post-pandemica, raportat la anii anteriori? Cum a fost numarul proiectelor, comparativ cu un an obișnuit? Dar încasarile?

Anul 2021 a fost un an bun pentru **Mușat & Asociații**, dar nu pentru ca 2020 ar fi fost un an slab. Sigur, anul 2020 nu a fost unul spectaculos, însa din ianuarie 2021 suntem pe o linie de creștere constanta și același trend îl vad și în 2022. Pot spune ca încasarile anului 2021, cât și cele din anul 2022 depășesc încasarile din anul 2019.

Aceasta tendința de creștere constanta se explica prin faptul ca, în cazul nostru, „elasticitatea” față de un domeniu sau de o industrie este foarte redusa. Nu avem creșteri sau descreșteri spectaculoase în funcție de evoluția acelei

industrii sau a aceluiași domeniu, noi creștem constant pe ansamblu.

Care ar fi cele mai importante repere ale activității din 2022? Va rog să ne spuneți câteva cuvinte despre cele mai "active" arii de practică și despre gradul de sofisticare a proiectelor pe care avocații firmei Mușat & Asociații le-au avut pe masa de lucru.

Imaginea activității firmei în oricare dintre ani este influențată de profilul unic al modalității de abordare a proiectelor, care reflectă și poziționarea singulară pe piața a **Mușat & Asociații**. Noi suntem cel mai bine plasați pentru a oferi asistență în chestiuni foarte complexe și foarte sensibile.

De ce? Datorită modului de organizare, pentru că analizăm din toate perspectivele, pentru că avem toți oamenii aici, tot timpul, și mă pot consulta oricând cu oricare dintre ei și pot implica oricât de mulți oameni este nevoie în acel proiect, pentru a ajunge la o soluție finală benefică pentru client. Și atunci oamenii au încredere. Atunci când este vorba de chestiuni foarte sensibile și foarte complicate, sau tot ceea ce înseamnă chestiuni de mare complexitate, noi suntem, în mod special, bine poziționați pentru a trata acest gen de proiecte.

Pe de altă parte, această poziționare vine, ca orice pe lumea asta, și cu unele dezavantaje. Un impediment care vine la pachet cu acest profil se simte în comunicare. Tocmai pentru că lucrăm pe proiecte foarte complexe și foarte sensibile, clienții noștri, sau cei mai mulți dintre aceștia, nu ne permit să le facem publice, în nicio formă. Această obligație de confidențialitate privește majoritatea proiectelor în care firma este implicată.

Ca și profil de proiect pot să vă spun că, de regulă, noi avem pe masa de lucru proiecte foarte complexe și cu un grad ridicat de dificultate, care necesită implicarea de echipe mixte din diverse arii de practică. Sunt firme care anunță periodic câte o achiziție, câte un proiect de due diligence care se face pe bani puțini și se încheie fără probleme. Noi nu avem așa ceva pentru simplul fapt că nu suntem competitivi pe proiecte mici, nu putem concura pe proiecte simple.

Mușat & Asociații este o structură cu avocați cu foarte multă experiență, care implică niște costuri mai mari și nu poate fi competitivă pe o muncă făcută, poate, în altă parte, de un junior. Pot spune că în structura noastră organizațională, pentru un proiect de fuziuni și achiziții există două sau chiar trei niveluri de evaluare și revizuire. Aceste niveluri au sens dacă proiectul este complex, or, dacă sunt chestiuni simple, nici pentru client nu are sens să plătească.

Pe de altă parte, îmi amintesc de o situație anecdotică: am avut cu ceva timp în urmă un client – o firmă mare din Elveția – care voia să cumpere o companie mai mică, din România, cu o activitate foarte nișată. Pentru că eram prima alegere în România, ne-au cerut să cotăm și li s-a parut mult. Așa că s-au dus în altă parte, o altă firmă a făcut due diligence. Au semnat contractul, au cumpărat și după 8 luni s-au întors la noi. Aveau probleme cu acea achiziție, mai precis cu firma care fusese preluată și care își mutase activitatea pe o altă societate. Contractul fusese prost întocmit și nu anticipase situațiile de acest tip. Și acum, ca să rezolvăm situația, a costat și a durat mult mai mult. Dar până la urmă am rezolvat-o, însă cu eforturi mult mai mari decât ar fi presupus asistența inițială în tranzacție.

Firește, nu putem generaliza, nu în toate proiectele se întâmplă așa, dar să zicem că pot apărea astfel de probleme într-unul din zece. Clientul trebuie să știe că își asumă un risc atunci când acceptă ofertele cu onorarii mici, pentru că acei prestatori de servicii lucrează pe cât oferă. Și s-ar putea ca sumele acelea mici, pe care le plătește inițial clientul, să crească de mai multe ori, ceva mai târziu, atunci când constată că lucrurile s-au făcut prost.

Fuziunile sau achizițiile în care noi suntem implicați sunt mult mai complexe. Avem divizări parțiale, proiecte multijurisdicționale, structurile sunt mai complicate, contractele pe care le facem sunt mult mai complicate și din

perspectiva faptului ca nu ne place sa lasam chestiuni neacoperite. Pentru noi este foarte important ca un client pe care îl asistăm într-o achiziție sa rămâna clientul firmei. Or, daca eu fac lucrurile de mântuiala în procesul de achiziție, daca îl las expus, nu va mai lucra cu mine.

Cei pe care i-am asistat în proiecte de achiziții și au intrat astfel pe piața locala au ramas clienții noștri, pentru ca au vazut modalitatea în care lucram: noi nu tratam numai achiziția în sine, tratam proiectul și postimplementare, analizam și riscurile pe termen mediu, le aratam, sa le cuantifice. Nu facem doar un contract pentru achiziția de părți sociale, pentru asta nu ai nevoie de **Mușat & Asociații**.

Noi facem o analiza foarte serioasa pe tot ce se întâmpla, tot ce a fost, ce este și ce va fi. Și pot sa îi dau clientului o imagine completa a activității sale pentru urmatorii ani. Este un alt fel de serviciu.

Ne puteți spune ce se întâmpla acum cu proiectele? Se simte un dezgheț sau, dimpotriva, retința, amânare sau chiar frânare a acestora? Cât de ocupați sunt avocații în perioada aceasta?

Pot spune ca avocații noștri sunt destul de ocupați, pe unele arii de practica având chiar nevoie de întariri. Ne întâlnim, discutăm și vedem ce putem face pentru fiecare echipa, încercăm sa îi ajutăm cât de mult putem. Sunt încarcați și datorita faptului ca sunt mult mai multe proiecte în lucru, pe lângă faptul ca noi tratam proiectele în modul expus anterior.

Avocații care vin la interviu întreaba, între altele, care este programul de lucru. Iar eu le spun: programul de lucru nu îl fixeaz eu, pentru ca eu nu te angajez. Eu te accept ca și colaborator. Noi - tu și firma - lucram împreuna pentru client. Clientul ne fixeaza programul, nu eu. Mi-l fixeaza și mie, și-l fixeaza și ție, noi doi lucram pentru a-l susține în acest proiect conform standardelor pe care noi le propunem pe aceasta piața. Cele mai înalte, acelea sunt standardele la care noi ne susținem clienții.

Avocații noștri sunt încarcați pentru ca ceea ce așteapta clienții de la ei este ca valoarea pe care le-o ofera echipele noastre sa fie mare. Avem multe proiecte și mulți avocați, dar nu ne permitem sa scadem standardul de calitate a serviciilor pe care le asigurăm.

Și acum avem anunțuri pentru angajari, cooptam avocați și anul acesta. Avem în organigrama posturi deschise și pentru anul viitor, creștem echipele, avem posturi disponibile pe aproape toate ariile de practica. Standardul nu-l putem scadea, proiectele sunt mai multe și trebuie sa acționăm în consecința.

Intra pe platforma [Dispute.Resolution.Center](#)

[EXCLUSIV | Statul cauta avocați pentru un arbitraj ICC dupa ce OMV Aktiengesellschaft a câștigat, la Paris, disputa legata de costurile de mediu derivate din privatizarea Petrom, cu pretenții de 31 mil. €](#)

Care ar fi cele mai active arii de practica? Care ar fi echipele cele mai "turate" în aceasta perioada?

În momentul de față, majoritatea ariilor de practica tradiționale sunt „turate” la maxim. Ma refer la fuziuni și achiziții, tranzacții comerciale, real estate, finanțari, drept societar. Avem de asemenea foarte multe proiecte noi pe *Insolvența*, foarte mari, care necesita un volum mare de munca și o implicare substanțiala, la fel, interdisciplinara. Un numar mare de proiecte este și în practica de *Dreptul muncii*, avem multe proiecte noi dezvoltate pe *Life*

Sciences, la fel în *Achiziții publice*, foarte multe. De asemenea, multe proiecte mai sunt pe *Mediu* și într-o arie pe care am dezvoltat-o și a crescut foarte mult - *Protecția Consumatorului*.

Aici trebuie să spun că sunt mai multe tipuri de proiecte: unele *high intensity* și de o durată mai scurtă, iar altele *middle intensity*, dar *long term*.

În zona de *Litigii* avem, de obicei, proiecte foarte complexe ce presupun nu un dosar, ci o structură litigioasă cu foarte multe dosare aflate concomitent, în diverse faze, la instanțe diferite. Aici apare o nevoie de coordonare mai mare atât pe partea de strategie, cât și pentru realizarea ca atare.

Firește, și în această practică ne ocupăm de chestiuni complicate. Am avut, spre exemplu, o decizie într-un litigiu fiscal, prima de acest fel, în care a fost întoarsă o practică a ANAF referitoare la sponsorizări și mecenat. Speța era legată de modul de calcul al pragului până la care se pot face sponsorizări deductibile. Proiectul a fost, de asemenea, discutat cu echipele de litigii, contencios, fiscal, a fost un conglomerat de opinii necesar pentru a schimba o practică gaunoasă. Efortul depus a fost mare, dar m-am bucurat să vadă că argumentele au fost ascultate și înțelese de către instanța, pentru că în spatele lor a fost o muncă enormă.

Ne-am bucurat că am putut face ceva util, ne-am bucurat să vedem că efortul a schimbat ceva. Am ajutat nu numai clientul care a apelat la noi, dar și pe foarte mulți alții din piață, care aveau aceeași problemă.

Practica de *Criminal Law* a fost pe același trend de creștere?

Departamentul nostru de drept penal, înființat în urma cu 15 ani, a avut în tot acest timp o evoluție spectaculoasă. Avem în acest moment cea mai mare echipă de avocați penaliști din România care gestionează peste 150 de dosare penale de mare complexitate, cu peste 500 de inculpați, mulți dintre ei oameni de faceri, funcționari publici, oameni politici etc. Avem succese remarcabile (achitări, clasări etc.), unele dintre ele binecunoscute, însă practica rămâne în continua creștere și ceea ce încercăm acum este să crescă reflexul de implicare a perspectivei de drept penal în mai multe proiecte. Este important că avem acest departament pentru că, de multe ori, colegii din alte echipe, când simt că există sau ar putea să apară o problemă de penal, apelează la avocații de aici, care analizează și emit opinii.

Ei au proiectele lor pure de *White Collar Crime* - doar pe această zonă, alt tip de proiecte penale nu facem - și tot mai mult apelăm la ei pentru alte proiecte. Au avut input-uri și în proiecte de *Concurența* și în proiecte de *Drept fiscal*, *Real Estate*, *Life Sciences* sau *Proprietate intelectuală*. O perspectivă de drept penal completează viziunea riscurilor care se pot materializa.

Folosiți, în munca de zi cu zi, produse de *legal tech* sau care înglobează inteligența artificială? Pariți, în activitatea viitoare, pe "noul val" al tehnologiilor creative? Veți alocă resurse mai mari - oameni, timp, atenție - acestui domeniu?

Noi folosim instrumente mai tradiționale, adică lucrăm cu baze de date, avem cea mai completă bibliotecă juridică dintre toate entitățile private din România și o consolidăm continuu. Chiar acum dezvoltăm un proiect inovator, e prima dată când se face așa ceva cu editurile de carte juridică în România, dar în rest lucrăm cu baze de date în format tradițional. Lucrăm și cu instrumente de inteligență artificială (AI), însă nu pe chestiuni de legal.

De la început trebuie să spun că noi suntem contactați foarte des de către cei care dezvoltă produse de inteligență artificială. Aceștia au încercat să ne coopteze pentru că, având un know how foarte puternic, vor să-i ajutăm să îmbunătățească produsele de *legal tech*.

În ceea ce privește efectul, pentru ca știu ca exista o îngrijorare și o discuție referitoare la modul în care reacționează profesia în fața inteligenței artificiale, eu le spun și colegilor mei ca **Mușat & Asociații** nu este deloc afectată, pentru ca noi nu facem *commodity work*. Valoarea pe care o aducem noi proiectelor clienților vine tocmai din perspectiva experienței umane, multidisciplinara, pe care nu o poate asigura nicio inteligență artificială. Altfel spus, noi facem exact ce nu poate face inteligența artificială, oricât și-ar automatiza procesele...

Acele proiecte de due diligence lucrate pe bani puțini vor putea fi și sunt deja trecute prin diversele tool-uri de AI. Însa modul în care noi facem un due diligence nu va putea fi făcut niciodată de o inteligență artificială, este absolut imposibil, oricât ai dezvolta-o, oricât ai antrena-o ... Nu are cum să facă ceea ce facem noi, pentru ca modul în care lucrăm noi nu poate fi replicat niciodată de AI. Niciodată ! Este obiectiv imposibil, pentru ca avocații noștri lucrează împreună, uitându-se la un proiect din perspective diferite, cu experiențe diferite, cu intuiții diferite, punând în discuție chestiuni care pot evidenția riscurile, iar asta nu o poate face niciun produs de inteligență artificială. Acest cumul de experiențe, cunoștințe, intuiții, nu poate fi replicat.

Noi suntem o echipă, suntem tot timpul împreună și valoarea vine din diferențele de pregătire, de experiență, de intuiție ale unor oameni care sunt toți aliniați aceluiași scop, iar asta nu o să o poată face niciodată inteligența artificială.

Mie nu îmi este deloc teama de inteligența artificială înglobată în produsele de *legal tech*, pentru simplul fapt ca firma este poziționată chiar pe zona care nu este afectată de impactul acesteia. Nu putem fi afectați de AI pentru ca noi vindem tocmai perspectiva de deasupra, ceea ce tool-urile acestea nu pot și nu vor putea să ofere vreodată.

Deși asistăm clienți pe aspecte de inteligență artificială, lucrăm - și cred că încă suntem singurii din piața locală care au cercetat din punct de vedere juridic regimul AI și au publicat pe acest subiect - și suntem în tema cu toate noutățile privind reglementarea, aspectele de etică, aspecte de protecția drepturilor de proprietate intelectuală legate de inteligența artificială și, nu am identificat o modalitatea în care modul nostru de lucru ar putea beneficia substanțial din utilizarea instrumentelor bazate pe inteligența artificială în activitatea noastră de zi cu zi.

Care ar fi marile provocări pentru Mușat & Asociații, într-un orizont de 2-3 ani? Cum se pregătește echipa pentru a le face față?

Principala provocare pe care o vad în următorii doi-trei ani, dar asta nu numai pentru **Mușat & Asociații**, nici măcar nu doar pentru piața avocaturii, este legată de forța de muncă. Este o provocare imensă, care se reflectă asupra bunăstării fiecăruia dintre noi, pentru ca, dacă ai o forță de muncă mai puțin calificată, dar plătită mai bine, ai servicii și produse de o calitate scăzută, care sunt însă mai scumpe. Asta înseamnă că prețurile cresc și, în final, bunăstarea mea personală va fi afectată, cu un corelativ de pierdere de valoare, pentru ca o să primesc produse și servicii mai proaste pentru care o să plătesc mai mult și o să fiu dezamăgit.

Mușat & Asociații crește profesioniștii ai Dreptului, vrem să avem oameni care să gândească și acționeze ca noi, să se ridice și să lucreze împreună cu noi. Asta este principala provocare, să găsim oamenii potriviți, oameni care își doresc cu adevărat să devină avocați, și avocați excepționali. Tinerii care înțeleg ce înseamnă să fii avocat, vor să producă valoare pentru această societate din poziția de avocat și sunt dispuși să își asume totodată și costurile care vin cu acest statut.

Avocatura este o profesie liberală, nu lucrăm pe relații de angajare, avocatul nu răspunde pe Codul Muncii...

Care sunt așteptările dumneavoastră pentru 2023? Care ar fi principalele linii strategice ale firmei și ce ținte

aveți? Ma refer la echipa, proiecte, venituri.

Cum spuneam, în acest an (2022) vom depăși deja nivelul de venituri realizat în 2019 (adica înainte de pandemie), iar în 2023 ne așteptam la o creștere mai consistentă decât am avut în 2022, o creștere accelerată, asta presupunând ca reușim să consolidăm și să creștem echipele atât cât ne-am propus.

În momentul de față, așa cum aminteam mai devreme, cea mai mare problemă a noastră este cea legată de selectarea acelor avocați care înțeleg ceea ce facem noi aici și vor să facă parte dintr-un proiect care nu își propune să facă din avocați niște producători de hârtii pe bani puțini, ci să-i aducă în zona în care aduc o valoare adăugată mare, recunoscută și apreciată de către clienți, de către avocații firmei și de către societate.

Iar asta nu se poate face decât prin muncă multă. Altfel nu ai cum, valoarea adăugată nu poate ieși din nimic. Le spun uneori colegilor mai tineri: doar pentru că pui antetul **Mușat & Asociații** pe o hârtie nu face acea hârtie mai prețioasă... Ceea ce contează este sub acel antet. Ceea ce scrii acolo, ceea ce concepem noi, trebuie să fie valoros nu numai pentru proiectul tău de acum, ci și pentru societate.

Ar fi posibil, în viitorul apropiat, ca în denumirea firmei să intre și o altă particulă, ma refer la un nume de avocat ? În ce condiții s-ar întâmpla acest lucru?

Domnul **Mușat** a spus în mai multe rânduri că își dorește să se întâmple asta, dar toți partenerii și avocații din firma s-au opus. Noi toți, partenerii cu vechime în firma, ne-am format ca avocați în **Mușat & Asociații**, am crescut sub acest brand, în această linie și nu vedem ce valoare adăugată ar putea aduce un alt nume în titulatura firmei.

În al doilea rând, un alt nume s-ar putea să dilueze renumele brandului și notorietatea faptului că **Mușat și Asociații** este prima societate de avocați din România postcomunistă care lucrează din anii '90 pe aceleași standarde înalte pe care le-a avut dintotdeauna, pentru toți clienții. E un statement foarte puternic, subsumat acestei identități cu **Mușat & Asociații**, și nimeni nu a simțit că am putea avea un beneficiu din adăugarea unui alt nume în denumirea firmei.

Domnul **Mușat** a tot pus în discuție acest aspect, și-ar fi dorit să mai fie și alte nume alături de al său, dar nu a reușit niciodată să convingă restul partenerilor... Așa că a fost nevoit să accepte că noi, ceilalți, nu dorim să se întâmple asta.

Doctor în drept și lector universitar la Facultatea de Drept „Nicolae Titulescu”, Paul Buta are o experiență juridică impresionantă de peste 15 ani, fiind unanim apreciat pentru capacitatea sa de analiză transdisciplinară și soluțiile inovatoare aplicate în proiectele și dosarele încredințate de către clienții firmei. Recunoscut ca unul dintre cei mai renumiți avocați în dreptul concurenței și dreptul proprietății intelectuale din România și unul dintre cei mai abili litiganți în domeniu, Paul a asistat cu succes clienți locali și internaționali (cu precădere investitori străini și companii multinaționale) în nenumărate investigații și proceduri desfășurate la nivel național și UE, cât și în complexe litigii specializate, adeseori internaționale, vizând încălcări ale dreptului concurenței și solicitări de daune private, apărarea transfrontalieră a drepturilor de proprietate intelectuală sau practici de concurență neloială. Aptitudinea de a coordona echipe mari, pluridisciplinare, în ducerea la bun sfârșit a unor proiecte complexe și abilitatea de a utiliza inovativ instrumente pentru creșterea valorii generate pentru clienți au fost argumentele pentru cooptarea sa în funcția de Managing Partner, alături de av. Gheorghe Mușat, fondatorul firmei.

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