

Restructurarea întreprinderii. Concedieri individuale și concedieri colective



Editura C.H. Beck
București 2018

Cuprins

Abrevieri	VII
Capitolul I. Restructurarea întreprinderii	1
Secțiunea 1. Aspecte generale.....	1
Capitolul II. Concedierea salariaților – aspecte generale privind instituția concedierii	18
Secțiunea 1. Contractul individual de muncă și încetarea lui	18
Secțiunea a 2-a. Concedierea și motivele de concediere.....	32
Secțiunea a 3-a. Concedierea salariaților în reglementările internaționale și europene.....	44
Capitolul III. Concedierea pentru motive care nu țin de persoana salariatului.....	59
Secțiunea 1. Istoricul reglementării	59
Secțiunea a 2-a. Motivele concedierii	62
Secțiunea a 3-a. Procedura concedierii	90
§1. Aspecte prealabile.....	90
§2. Interdicții privind concedierea salariaților	100
§3. Dreptul la preaviz	118
§4. Oferirea unui loc de muncă vacant	129
§5. Măsuri de protecție	132
§6. Termenul emiterii deciziei de concediere	136
§7. Forma și conținutul deciziei de concediere.....	136
§8. Comunicarea deciziei de concediere.....	141

Capitolul IV. Concedierile colective 145

Respect pentru oameni și cărți

Secțiunea 1. Noțiune și temeinicie	145
Secțiunea a 2-a. Procedura concedierii colective	160
§1. Aspecte generale.....	160
§2. Intenția de concediere colectivă.....	163
§3. Decizia de concediere colectivă.....	172

Capitolul V. Sancționarea concedierilor netemeinice

sau nelegale 179

Secțiunea 1. Caracterul netemeinic sau nelegal	
al concedierii	179
Secțiunea a 2-a. Contestarea deciziei de concediere	183

Capitolul VI. Elemente de drept comparat.....206

Secțiunea 1. Reglementarea concedierilor pentru	
motive economice în țări din afara UE	206
§1. Statele Unite ale Americii.....	206
§2. Rusia	209
§3. China.....	212
§4. Brazilia	215
§5. Mexic	217
§6. Turcia.....	219
§7. Ucraina	221
§8. Japonia	224
Secțiunea a 2-a. Reglementarea concedierilor pentru	
motive economice în țări membre ale UE	227
§1. Marea Britanie	227
§2. Danemarca	230
§3. Republica Cehă.....	232
§4. Germania	235
§5. Franța.....	240
§6. Spania	245

Bibliografie251

Index alfabetic255

Abrevieri

alin.	- alineat(ul)
art.	- articol(ul)
B.Of.	- Buletinul Oficial al României
C.civ.	- Codul civil (Legea nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată)
C.muncii	- Codul muncii (Legea nr. 53/2003, republicată)
C.O.R.	- Clasificarea ocupațiilor din România
C.pen.	- Codul penal (Legea nr. 286/2009)
C.proc.civ.	- Codul de procedură civilă (Legea nr. 134/2010, republicată)
CJUE	- Curtea de Justiție a Uniunii Europene
e.g.	- <i>exempli gratia</i>
Ed.	- Editura
ed.	- ediția
H.G.	- hotărârea Guvernului
I.C.C.J.	- Înalta Curte de Casație și Justiție
i.e.	- <i>id est</i>
ibidem	- aceeași citare (din același pasaj, aceeași pagină)
idem	- aceeași citare (alt pasaj, altă pagină)
JO	- Jurnalul Oficial al Uniunii Europene/Comunității Europene
lit.	- litera
loc. cit.	- loc citat
M.Of.	- Monitorul Oficial al României, Partea I
n.n.	- nota noastră
nr.	- număr(ul)

- O.G. - ordonanța Guvernului
 O.U.G. - ordonanța de urgență a Guvernului
 OIM - Organizația Internațională a Muncii
 op. cit. - operă citată
 p. - pagina
 parag. - paragraf(ul)
 pct. - punct(ul)
 R.R.D.J. - Revista Română de Jurisprudență
 R.R.D.M. - Revista Română de Dreptul Muncii
 s.n. - sublinierea noastră
 supra - deasupra, mai sus

Capitolul I

Restructurarea întreprinderii

Secțiunea 1. Aspecte generale

Organizații și structuri organizaționale. Oamenii își desfășoară cea mai mare parte a activității lor zilnice în cadrul unor structuri organizaționale pe care le-au creat pentru obținerea unor scopuri economice sau sociale. Aceste structuri organizaționale sunt structuri cu sau fără personalitate juridică, non-profit sau care urmăresc scopuri economice, în cadrul cărora oamenii își desfășoară activitatea motivați de țeluri comune sau diferite. Desfășurarea activităților în cadrul acestor structuri organizaționale se supune însă întotdeauna unor reguli stabilite pentru a guverna organizarea și funcționarea lor.

În funcție de scopurile pe care le au organizațiile sau persoanele care își desfășoară activitatea în cadrul lor, de condițiile economice, sociale și politice, de modificările intervenite de-a lungul timpului pe toate aceste planuri, organizațiile nu au o structură liniară, ci suferă în mod continuu schimbări în baza unei nevoi constante de adaptare. Prin urmare, regulile aplicabile desfășurării activităților în cadrul lor se pot schimba oricând, iar aceste schimbări determină, inevitabil, schimbări și la nivelul structurii organizaționale.

Modificările preconizate trebuie să fie realizate cu respectarea reglementărilor aplicabile organizării și funcționării diverselor structuri organizaționale: instituții publice, autorități ale administrației publice, persoane juridice (societăți) care desfășoară activități comerciale, persoane fizice autorizate să desfășoare activități economice, întreprinderi familiale, asociații, fundații etc. De asemenea, în cazul în care modificările preconizate implică schimbări în ceea ce privește raporturile juridice de muncă existente în cadrul structurilor organizaționale respective, ele trebuie să fie realizate cu respectarea reglementărilor aplicabile din legislația muncii.

Întreprinderea. Întreprinderea reprezintă o „unitate economică de producție, de prestații de servicii sau de comerț”¹. Întreprinderea mai este definită ca fiind „orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonial și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit prin producerea de bunuri materiale și vânzarea acestora pe piață sau prin prestări de servicii, în condiții de concurență”². Aceste definiții acoperă sensul uzual al termenului, respectiv cel de întreprindere economică.

În sensul său economic întreprinderea reprezintă o organizație umană în care se combină factori de producție (mijloacele de producție, forța de muncă și capitalul) în vederea obținerii de bunuri și servicii.

Un sens mai larg al noțiunii de întreprindere este acela de „acțiune pornită din inițiativă personală; rezultat al unei activități”³.

Noțiunea de întreprindere își are, de altfel, originea în verbul „a întreprinde”, respectiv a se apuca de făcut ceva, a se angaja la ceva, a face un lucru, a efectua⁴, a începe realizarea unui plan.

Totuși, întreprinderea nu este definită în mod clar drept o entitate cu personalitate juridică. Noțiunea de întreprindere poate astfel să corespundă unei persoane juridice sau unei sub-structuri din cadrul acesteia, unei persoane fizice autorizate, unei întreprinderi familiale.

În sens restrâns însă, întreprinderea este o entitate juridică (persoană juridică sau persoană fizică autorizată).

Restructurarea și reorganizarea. A restructura înseamnă a „schimba structura unui lucru organizat, a organiza pe baze noi”⁵.

¹ A se vedea Academia Română, Dicționar explicativ al limbii române, ed. a II-a, Ed. Univers Enciclopedic, București, 1998.

² A se vedea Academia Română, Dicționar explicativ al limbii române, ed. a II-a revăzută și adăugită, Ed. Univers Enciclopedic Gold, București, 2009.

³ F. Marcu, Marele dicționar de neologisme, Ed. Saeculum, București, 2000.

⁴ Din fr. *entreprendre*; idem.

⁵ A se vedea Academia Română, Dicționar explicativ al limbii române, op. cit., 2009.

A restructura este sinonim cu a reorganiza. Totuși, în vorbirea curentă a restructura are și sensul de a concedia¹.

Acesta este motivul pentru care, în cazul reorganizării/ restructurării întreprinderii, termenul „a restructura” se folosește mai des atunci când măsura respectivă implică desființarea unor posturi și, mai ales, concedierea unor salariați.

Reorganizarea are însă și un sens particular, reglementat de Noul Cod civil în Cartea I „Despre persoane”, titlul IV „Persoana juridică”, capitolul V „Reorganizarea persoanei juridice”, art. 232-243.

Potrivit acestei reglementări, reorganizarea persoanei juridice este definită ca fiind acea operațiune juridică în care pot fi implicate una sau mai multe persoane juridice și care are ca efecte înființarea, modificarea ori încetarea acestor persoane juridice.

În economia Codului civil, reorganizarea se poate realiza prin: fuziune, divizare sau transformare, cu respectarea condițiilor prevăzute pentru dobândirea personalității juridice, în afara cazurilor în care prin lege, actul de constituire sau statut se dispune altfel.

Fuziunea se realizează:

☞ prin absorbția unei persoane juridice de către o altă persoană juridică – caz în care drepturile și obligațiile persoanei juridice absorbite se transferă în patrimoniul persoanei juridice care o absoarbe, sau

☞ prin contopirea mai multor persoane juridice pentru a alcătui o persoană juridică nouă – când drepturile și obligațiile acestora se transferă în patrimoniul persoanei juridice nou-înființate.

¹ A restructura (eufemism din perioada comunistă) înseamnă „a da afară dintr-un serviciu pe cei considerați a nu avea *dosarul bun*” – F. Dimitrescu, Dicționar de cuvinte recente, ed. a II-a, Ed. Logos, București, 1997. A se vedea și G. Volceanov, Dicționar de argou al limbii române, Ed. Niculescu, București, 2007.

Divizarea poate fi:

Respect pentru oameni și cărți

- ☞ totală – prin împărțirea întregului patrimoniu al unei persoane juridice între două sau mai multe persoane juridice care există deja sau se înființează prin divizare, sau
- ☞ parțială – prin desprinderea unei părți din patrimoniul unei persoane juridice, care continuă să existe, și transmiterea acestei părți către una sau mai multe persoane juridice care există sau care se înființează în acest mod.

Transformarea persoanei juridice, ca modalitate de reorganizare a acesteia, intervine în cazurile prevăzute de lege. Transformarea persoanei juridice presupune ca o persoană juridică să își înceteze existența, concomitent cu înființarea, în locul ei, a unei alte persoane juridice. Prin transformare, drepturile și obligațiile persoanei juridice care și-a încetat existența se transferă în patrimoniul persoanei juridice nou-înființate, cu excepția cazului în care prin actul prin care s-a dispus transformarea se prevede altfel.

Reorganizarea persoanei juridice prin fuziune, divizare sau transformare implică în mod evident, în cea mai mare parte a cazurilor, și o reorganizare a structurii organizaționale a persoanei sau persoanelor juridice implicate în proces. Totuși, în puține cazuri o astfel de reorganizare poate duce prin ea însăși la desființarea unor posturi, în cea mai mare parte a cazurilor fiind aplicabile dispozițiile legislației privind protecția drepturilor salariaților în cazul transferului de întreprindere.

Sigur, însă, că, nu numai aceste cazuri de reorganizare determină o reorganizare a persoanei juridice în sens larg¹. Schimbarea structurii organizaționale poate avea loc și în alte situații care implică numai o schimbare a structurii departamentelor din cadrul persoanei juridice respective, a relațiilor funcționale sau de subordonare dintre ele, modificări în cadrul acestora, sau chiar schimbări

cu privire la numărul de posturi, prin reducerea acestuia și/sau înființarea unor posturi noi.

Motive de restructurare sau reorganizare a întreprinderii.

Având în vedere scopurile urmărite prin constituirea lor, contextul economic, social, politic și necesitatea de a supraviețui pentru a atinge scopurile urmărite la constituire, întreprinderile sunt supuse unui proces continuu de reorganizare.

Exemple:

- ☞ Un lanț de magazine în care se vând produse alimentare și alte bunuri de consum, organizat ca o societate (entitate juridică) care funcționează la nivel național și care își desfășoară activitatea în diverse locații în mai multe orașe din țară, înregistrează vânzări mari și în creștere în anumite orașe și, conform studiilor de piață, ar înregistra vânzări considerabile și în alte orașe în care nu a deschis încă magazine. În consecință, intenționează să deschidă încă 6 magazine – 2 în orașe în care are deja deschise câte un magazin și alte 4 magazine în orașe în care dorește să intre pe piață. O astfel de măsură implică înființarea unor substructuri noi corespunzătoare celor 6 magazine care se vor înființa și crearea unor posturi aferente structurii organizaționale și dimensiunilor magazinelor nou-înființate. De asemenea, măsura ar putea presupune și o schimbare a structurii departamentului de vânzări din cadrul societății prin realocarea zonelor în care își desfășoară activitatea reprezentanții în vânzări și, eventual, înființarea unor posturi noi de reprezentant vânzări, pentru a acoperi toate zonele în care vor fi deschise magazine și va fi nevoie de distribuirea și organizarea vânzării mărfurilor. De asemenea, dacă nu sunt cuprinse deja în contractele individuale de muncă ale reprezentanților în vânzări, reglementarea unor clauze de mobilitate poate fi luată în considerare. Pentru atingerea obiectivelor avute în vedere este nevoie de reorganizarea întreprinderii prin schimbarea structurii

¹ A se vedea și *Al. Athanasiu, C.A. Moarcăș, Muncitorul și legea. Dreptul muncii*, Ed. Oscar Print, București, 1999, p. 251; *Al. Țiclea, Tratat de dreptul muncii*, Ed. Universul Juridic, București, 2010, p. 632.

sale organizaționale care implică: crearea unor posturi noi, realocarea zonelor // magazinelor aflate în responsabilitatea reprezentanților în vânzări și introducerea unor clauze de mobilitate în contractele individuale de muncă.

☞ O societate care activează în domeniul îmbutelierii de apă minerală și băuturi răcoritoare are mai multe fabrici în câteva locații din țară. Din studiile de eficiență efectuate, a ajuns la concluzia că activitatea sa ar fi mai eficientă dacă renunță la îmbutelierea de apă minerală, mai ales pentru că de mai multe luni autoritățile locale întârzie prelungirea autorizațiilor necesare, iar liniile de îmbuteliere aferente nu mai sunt operate de salariații respectivi, aceștia aflându-se în șomaj tehnic. Pe de altă parte, dacă în fabrica în care se îmbuteau atât apă minerală, cât și băuturi răcoritoare liniile de îmbuteliere a apei minerale vor fi închise, continuarea activității de îmbuteliere a băuturilor răcoritoare nu se justifică prin raportare la costurile de operare, fiind mai eficient dacă liniile de îmbuteliere respective sunt mutate într-o altă fabrică unde se desfășoară exclusiv o astfel de activitate.

Pentru a-și eficientiza activitatea, punerea în aplicare a măsurilor menționate presupune o reorganizare a întreprinderii prin închiderea fabricii în care se îmbuteau și apă minerală și băuturi răcoritoare și desființarea tuturor posturilor aferente activităților din cadrul acelei fabrici, mutarea liniilor de îmbuteliere băuturi răcoritoare în cea de-a doua fabrică și înființarea unor posturi pentru desfășurarea activității în această din urmă fabrică. Măsura reorganizării poate implica și modificări în ce privește activitatea aferentă unor posturi cu atribuții privind coordonarea vânzărilor și distribuției produselor, inclusiv ale celor îmbuteliate în fabrica ce se închide, precum și a unor funcții care asigură suport (resurse umane, contabilitate, IT) pentru activitățile din mai multe locații.



Un producător și distribuitor de bere, societate cu sediul în București și puncte de lucru în locațiile unde sunt fabricile de bere și, respectiv, depozitele, a constatat, în urma unei analize a profitului și costurilor înregistrate de-a lungul unui an calendaristic, faptul că are fluctuații foarte mari de volum în diverse perioade ale anului – cerere foarte mare și, prin urmare, creștere de volum în perioada de vară și în perioadele de sărbători, cu scăderi foarte mari ale volumului în celelalte perioade ale anului. În timp ce producția este obiectul său principal de activitate, fiind mai dificilă luarea unor măsuri cu privire la acest domeniu, distribuția ar putea fi externalizată mai ușor și ar determina economii mari prin reducerea costurilor aferente. Firmele de transport cu camioane își eficientizează mai ușor activitatea prin combinarea transportului de diferite produse, în timp ce producătorul își transportă numai produsele proprii și, prin urmare, în cazul în care efectuează transport cu camioanele aproape goale pentru a onora comenzile la timp, înregistrează pierderi mari pe acest segment în perioadele în care cererea de bere este scăzută. Externalizarea activității de distribuție implică o reorganizare a întreprinderii, care se poate realiza fie prin divizare parțială (și preluarea activității de distribuție de către o persoană juridică nouă sau de către o persoană juridică existentă), fie prin încheierea unui contract de distribuție cu o societate specializată în acest domeniu. Măsura poate implica și desființarea unor posturi prin reducerea volumului activităților suport (resurse umane, contabilitate, IT). Totuși, în ambele cazuri este foarte posibil ca măsura externalizării să constituie transfer de întreprindere în sensul legislației în vigoare¹, astfel încât să aibă loc un transfer automat al salariaților, cu menținerea drepturilor lor prevăzute în contractele de muncă, fiind interzisă concedierea salariaților transferați pe motivul transferului de întreprindere.

¹ *Supra*, p. 13.

Un producător de pantofi și produse din piele are o fabrică și câteva magazine organizate ca puncte de lucru în 4 dintre mall-urile din București și în câte unul dintre mall-urile din Iași, Cluj și Timișoara. În ultimii 2 ani calendaristici a constatat o creștere a numărului de cereri de vânzări online. Prin urmare, deși strategia sa de extindere viza deschiderea unui număr de magazine în alte centre comerciale din București și alte orașe ale țării, a decis schimbarea strategiei și dezvoltarea segmentului de vânzări prin internet. Își păstrează magazinele existente din motive care țin de vizibilitatea brandului și a produselor sale, însă în următorii 2 ani nu va mai deschide magazine noi, economisind chiriile exorbitante pe care ar trebui să le plătească în plus, și va închiria un depozit. De asemenea, va investi în dezvoltarea website-ului și în tehnologii de ultimă generație pentru vânzarea produselor sale pe internet.

Reorganizarea activității prin dezvoltarea acestei noi linii de vânzare a produselor implică crearea unei structuri noi în organigrama societății și poate presupune înființarea unor posturi noi, specifice acestui tip de activitate și/sau modificarea unora dintre rolurile angajaților din magazine prin modificarea fișelor de post și introducerea unor responsabilități noi care să acorde sprijin pentru realizarea secțiunii de vânzări prin internet a website-ului societății și, eventual, schimbarea liniilor de raportare (subordonare) pentru o parte din angajații existenți prin mutarea lor în cadrul departamentului nou creat.

Modalități de reorganizare și reguli aplicabile. În toate cazurile descrise mai sus au loc reorganizări ale activității și, implicit, reorganizări ale structurilor organizatorice ale întreprinderilor respective.

Reorganizările preconizate trebuie să fie realizate cu respectarea reglementărilor existente atât la nivel intern, în cadrul întreprinderii respective, cât și la nivelul legislației în vigoare, aplicabile

în fiecare caz în parte. Astfel de reglementări vizează, în principal, adoptarea deciziilor la nivelul întreprinderii respective și desfășurarea relațiilor de muncă din cadrul întreprinderii.

În ce privește luarea deciziilor în întreprindere, trebuie să fie avute în vedere următoarele:

☞ Pentru a fi valabilă, decizia de reorganizare trebuie să fie luată de *organul societar care are competența să adopte o astfel de măsură*. Atribuțiile pe care le au organele de conducere ale unei societăți sau ale unei alte entități juridice sunt prevăzute de lege sau de statutele de organizare și funcționare ori de alte reglementări interne similare. De asemenea, pot exista acte juridice interne de delegare de atribuții care sunt valabile dacă au fost adoptate cu respectarea prevederilor legale și ale documentelor interne care reglementează organizarea și funcționarea entității juridice respective.

Organul de conducere competent să aprobe o reorganizare poate fi diferit în funcție de ce schimbări presupune reorganizarea respectivă. De exemplu, pentru schimbări privind structura organizațională reflectată în organigrama unei societăți competența luării deciziei poate să aparțină adunării generale sau poate fi atribuită prin statut consiliului de administrație. Dacă însă reorganizarea nu implică schimbări ale organigramei, ci o realocare a unor atribuții sau o completare a lor în raport cu introducerea unor noi tehnologii în desfășurarea activității, inclusiv participarea salariaților implicați la programe de formare profesională pentru asimilarea cunoștințelor noi, este posibil să nu fie nevoie de adoptarea unei hotărâri de către adunarea generală sau consiliul de administrație.

Totuși, uneori achiziția unor noi tehnologii, a programelor informatice aferente, a unor mijloace de producție automatizate poate să necesite aprobarea adunării generale sau a consiliului de administrație, în funcție de valoarea

achiziției, în raport cu limitele de competențe stabilite prin statut sau prin actele de delegare internă.

☞ La luarea deciziilor trebuie să fie respectate reglementările aplicabile privind *procedura adoptării hotărârilor sau deciziilor* de către organele competente ale persoanei juridice (regulile privind convocarea ședințelor, comunicarea ordinii de zi, a informațiilor privind subiectele în discuție, adoptarea hotărârilor etc.).

☞ Deciziile luate trebuie să respecte *condițiile de formă aplicabile* (de exemplu, forma scrisă). Chiar dacă pentru luarea unei astfel de decizii nu este obligatorie o anumită formă, conducerea entității juridice (organul competent să ia decizia) trebuie să depună toate diligențele pentru ca în caz de nevoie *să poată fi în măsură să dovedească* luarea deciziei respective și, dacă este cazul, a motivelor care au stat la baza ei.

☞ *Nu trebuie să fie confundate luarea deciziilor și hotărârilor privind reorganizarea întreprinderii cu implementarea acestora.* De exemplu, decizia privind schimbarea structurii organizatorice a unei societăți poate fi luată de adunarea generală sau de consiliul de administrație, însă, dacă o astfel de decizie poate afecta raportul de muncă al unui salariat, modificarea contractului de muncă a salariatului respectiv se realizează prin încheierea unui act adițional la contract semnat de organul competent să ia decizii în raporturile individuale de muncă (de exemplu, directorul general sau directorul departamentului de resurse umane care pot avea astfel de atribuții stabilite prin statut sau prin actele interne de delegare de competențe). Aceleași reguli privind competența se aplică și în situația concedierii unui salariat ca urmare a reorganizării. Sigur că prin hotărârea de aprobare a reorganizării se poate stabili în mod concret care este organul competent să pună

în aplicare hotărârea respectivă, care sunt atribuțiile stabilite în acest sens și, dacă este cazul, limitele de competență.

☞ La luarea deciziilor sau hotărârilor trebuie avute în vedere *toate reglementările aplicabile* pentru ca decizia sau hotărârea respectivă să fie valabilă, iar măsurile de implementare să fie legale. Astfel, de exemplu, pentru crearea unui punct de lucru este necesară luarea în considerare a dispozițiilor legale privind constituirea și înregistrarea punctului de lucru, respectarea dispozițiilor legale privind protecția mediului, protecția împotriva incendiilor, a regulilor aplicabile pentru achiziționarea sau închirierea unui imobil, necesitatea încheierii unor contracte pentru utilități, pentru dotarea spațiului cu mobilier adecvat etc., precum și a prevederilor aplicabile pentru angajarea personalului aferent. Pe de altă parte, în cazul desființării punctului de lucru sau al desființării unor posturi este posibil să fie incidente anumite reglementări speciale cum ar fi, de exemplu, cele care stabilesc sancțiunile aplicabile dacă pentru crearea locurilor de muncă respective angajatorul a beneficiat de o schemă de ajutor de stat.

Prin urmare, în cazul oricărei reorganizări este foarte important să se identifice corect și complet ce presupune o astfel de reorganizare, pentru ce aspecte pe care ea le implică este nevoie de hotărâri sau decizii ale diverselor organe de conducere ale persoanei juridice, care sunt consecințele adoptării unor astfel de hotărâri sau decizii, pentru a stabili în mod eficient succesiunea lor în timp și, bineînțeles, adoptarea unor măsuri valabile, care să nu poată fi contestate și anulate.

În practică multe dintre întreprinderile care au în vedere reorganizări elaborează din timp analize privind situația existentă, schimbările avute în vedere și motivele care stau la baza acestor schimbări, precum și calendare precise și foarte detaliate care reflectă pașii de urmat, procedurile care trebuie să fie respectate, atribuțiile persoanelor implicate și termenele de realizare pentru fiecare dintre etapele și pașii identificați.