

ZRVP și anatomia unei investigații interne conduse impecabil | O discuție cu Doru Cosmin Ursu (Managing Associate) despre metoda, rigoare probatorie și coordonare strânsă între specializari, în mandate sensibile, inclusiv transfrontaliere, care ofera managementului claritate și opțiuni concrete de acțiune



Într-o piață în care alertele de conformitate, sesizările interne și presiunea reputațională pot escalada rapid, Zamfirescu Racoti Vasile & Partners (ZRVP) gestioneaza investigațiile interne și auditul penal ca pe un demers de guvernanta și control al riscului construit pe metoda, confidențialitate și concluzii aplicabile. În cadrul investigațiilor, echipa colecteaza și verifica informațiile esențiale cu rigoare, iar la final ofera concluzii clare, sprijinite pe argumente, care permit managementului sa acționeze rapid și corect. În proiecte complexe, firma combina forța de litigii cu o înțelegere fina a riscului penal corporate, astfel încât managementul sa primeasca nu doar un diagnostic, ci și pași clari de remediere și de protecție. Direcția este tot mai evidenta: investigațiile se sprijina tot mai mult pe analiza de date, iar concluziile sunt construite pornind de la volume mari de informații structurate și verificate; în acest context, ZRVP valorifica instrumente de e-discovery, forensics și analiza avansata a datelor pentru a filtra rapid informațiile cu adevarat relevante și a identifica zonele reale de risc. În același timp, firma știe sa gestioneze specificul local – reticența față de „penal”, politicile interne încă imature și sensibilitatea expunerii publice – prin educație juridica, planificare și guvernanta moderna, fara a alimenta tensiuni interne sau a perturba inutil funcționarea organizației.

Atunci când dosarele au componenta transfrontaliera, ZRVP colaboreaza firesc cu firme internaționale, integrând echipele și armonizând pașii de lucru, astfel încât metodologia investigației sa fie aplicata unitar în toate jurisdicțiile implicate. În planul reputației profesionale, firma își confirma constant profilul de „go-to” în mandate sensibile, fiind prezenta și apreciata în ghidurile juridice internaționale de prim rang, inclusiv pentru zona de dispute și white-collar.

Într-un moment în care companiile cer rapiditate, discreție și concluzii utilizabile, ZRVP se diferențiază printr-o execuție inteligenta, cu echipe bine coordonate și cu o capacitate rara de a pune ordine în situații sensibile, cu impact intern și a contura un plan clar de acțiune. Iar semnalul din piața este cât se poate de clar: prevenția și pregatirea fac diferența, iar o investigație interna bine condusa nu „creeaza” un risc, ci îl reduce înainte sa devina criza.

Investigația interna pornește, de cele mai multe ori, din interior. Miza este controlul, înainte sa apara efectele

În practica investigațiilor interne, de cele mai multe ori, investigația nu pornește de la un incident major, vizibil din exterior, ci de la semnale interne care cer verificare rapida, înainte ca situația sa se amplifice. „În practica noastra recenta, investigațiile interne sunt declanșate, cel mai frecvent, de sesizari interne venite prin mecanisme de

whistleblowing, de suspiciuni de fraudă financiară sau de corupție, de constatări ale auditului intern ori extern, dar și de semnale indirecte”, a spus **Doru Cosmin Ursu**, *managing associate în cadrul Zamfirescu Racoți Vasile & Partners*. În spatele acestei enumerări se afla, de fapt, tipologia reală a „alertelor” care ajung pe masa managementului: unele sunt precise și documentate, altele sunt doar indicii care arată că ceva nu funcționează în fluxurile interne.

Când sesizarea vine prin *whistleblowing* sau când auditul ridică întrebări punctuale, compania are, cel puțin teoretic, un punct de pornire clar. Dar în multe situații investigația începe de la simptome: tensiuni între angajați, comportamente neobișnuite, scurgeri de informații sau indicii că o situație ar putea ajunge în atenția autorităților sau a presei. Din perspectiva unei companii, faptul că un subiect poate ajunge la autorități sau în spațiul public schimbă instantaneu miza: nu mai este vorba doar despre clarificarea internă, ci despre limitarea expunerii pe mai multe fronturi.

Interesant este că investigațiile interne nu sunt rezervate exclusiv momentelor de criză. Unele apar tocmai pentru a preveni o criză, atunci când compania se pregătește pentru o mișcare strategică sau pentru o decizie care va atrage inevitabil atenție externă. „În egala măsură, investigațiile apar în contexte preventive, de exemplu înaintea unor tranzacții, restructurări sau reorganizări interne, când managementul dorește o evaluare clară a riscurilor penale”, a menționat avocatul ZRVP. În astfel de scenarii, investigația devine un instrument de igiena organizațională: compania vrea să știe ce vulnerabilități are, ce trebuie corectat și ce poate fi explicat, dacă va fi cazul, în fața unor terți.

„Așteptările clienților corporate sunt relativ constante. În primul rând, se dorește rapiditate și control: o imagine clară, într-un interval scurt, asupra faptelor reale”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. În practică, asta înseamnă că investigația trebuie să răspundă repede la întrebările esențiale: ce s-a întâmplat, cine a fost implicat, cât de extinsă e problema și ce riscuri produce, juridic și operațional.

În același timp, compania vrea să reducă la minimum „zgomotul” intern pe durata procesului, pentru că o investigație prost gestionată poate destabiliza organizația chiar și atunci când problema inițială era limitată. „În al doilea rând, confidențialitatea este esențială, nu doar ca obligație profesională, ci ca instrument de protecție reputațională”, a subliniat **Doru Cosmin Ursu**. Confidențialitatea nu este doar despre a păstra documentele într-un mediu securizat, ci despre a limita accesul la informație, a controla comunicarea și a evita situațiile în care investigația devine ea însăși subiect de bârfă internă sau de speculație externă.

Investigația trebuie, în final, să se transforme într-un suport real pentru decizie. „Clienții așteaptă ca investigația să producă un fundament solid pentru decizii concrete – fie că vorbim de măsuri disciplinare, restructurarea unor procese interne, recuperarea prejudiciilor sau, în anumite situații, pregătirea unei strategii de relaționare cu autoritățile”, a precizat avocatul. Altfel spus, concluziile trebuie să fie utilizabile: să permită managementului să oprească o practică riscantă, să repare un control intern slab, să recupereze pierderi sau să pregătească o abordare coerentă dacă subiectul capătă dimensiune penală.

Decizia de a iniția o investigație internă nu este, de regulă, o decizie luată la nivelul unui singur departament, ci una asumată la vârful companiei, tocmai pentru că efectele pot fi majore. „Decizia finală este, de regulă, una de nivel strategic și aparține board-ului, comitetului de audit sau top managementului, în funcție de arhitectura de guvernanta a companiei”, a arătat **Doru Cosmin Ursu**. Înainte de declanșare, companiile cântăresc câteva elemente-cheie: gravitatea faptelor suspectate, potențiala expunere penală atât a companiei, cât și a persoanelor-cheie, riscul de escaladare externă și impactul asupra operațiunilor curente.

În evaluarea inițială, un criteriu poate accelera totul: riscul ca probele să se piardă sau să fie alterate, mai ales în zona digitală. „Un element esențial este evaluarea riscului de pierdere sau alterare a probelor. În multe cazuri, aceasta evaluare determină urgența investigației și necesitatea implicării imediate a avocatului extern”, a explicat

Doru Cosmin Ursu. Practic, daca exista riscul ca datele sa fie șterse, modificate sau „curațate”, compania nu își mai permite sa întârzie și trebuie sa acționeze imediat. Iar implicarea avocatului extern devine relevanta nu doar pentru analiza, ci și pentru a seta rapid un cadru de lucru disciplinat, care sa reziste unor verificari ulterioare.

Pe lângă urgența, exista și o componenta de pragmatism: ce costuri presupune investigația și ce beneficii produce, nu doar financiar, ci ca reducere a riscului pe termen lung. „De asemenea, se cântărește raportul cost–beneficiu, nu doar din perspectiva financiara, ci și din perspectiva riscului juridic și reputațional pe termen lung”, a punctat avocatul. Uneori, chiar reputația dicteaza arhitectura finala a demersului: compania prefera sa rezolve intern, fara sa deschida fronturi care pot scapa de sub control. „De multe ori, riscul reputational face ca aceste demersuri sa ramâna doar la nivel intern, fara a se concretiza într-o sesizare penala”, a completat **Doru Cosmin Ursu.** Asta nu înseamna minimalizare, ci o strategie: întâi clarifici, repari și stabilești masurile, apoi decizi daca și cum interacționezi cu autoritățile.

Citește și

[→ ZRVP, desemnata din nou „Firma de Avocatura a Anului din România” la Lexology Index Awards 2025 | Dr. Cosmin Vasile \(Managing Partner\): Un premiu obținut doi ani la rând spune un lucru simplu: ca echipa merge în direcția buna. O astfel de recunoaștere confirma nivelul profesional atins și, în același timp, ne obliga sa ramânem la fel de exigenți](#)

În acest context, rolul avocatului extern specializat în penal este, de la început, unul structural: nu intra „dupa” ce se strâng datele, ci participa la definirea cadrului și la controlul modului de lucru. Independența față de cultura interna și față de dinamica dintre persoane poate conta enorm, pentru ca investigația nu trebuie sa preia prejudecați sau tensiuni din organizație, ci sa pastreze un fir factual clar. La fel de important este modul în care sunt colectate și documentate informațiile, pentru a evita riscuri suplimentare ulterior. „Rolul avocatului extern de drept penal este esențial încă din momentul declanșării investigației. Detașarea de mediul intern permite avocatului extern sa ajute la stabilirea cadrului juridic corect, pentru a defini obiectivele investigației și pentru a controla modul în care sunt colectate și documentate informațiile, astfel încât acestea sa nu creeze riscuri suplimentare în eventuale proceduri ulterioare”, a nuanțat avocatul ZRVP. În practica, asta înseamna sa te gândești din start la trasabilitate, la legalitatea accesului la date, la confidențialitate și la consecințele fiecărui pas, inclusiv în ipoteza în care compania va ajunge sa discute cu autorități sau sa se apere într-un dosar.

Cooperarea dintre avocatul extern și juridicul intern trebuie sa fie riguroasa, altfel confidențialitatea se poate fisura exact prin canalele care ar trebui sa o protejeze. „Coordonarea cu avocatul in-house se face pe baza unui protocol clar. Avocatul intern cunoaște structura organizaționala, procesele și cultura companiei, iar avocatul extern aduce independența analizei și perspectiva penala”, a spus **Doru Cosmin Ursu.** În mod concret, aceasta împărțire a rolurilor permite ca investigația sa fie eficienta: internul faciliteaza accesul și înțelege nuanțele operaționale, externul pastreaza direcția juridica și integritatea metodologica.

Regula de baza, în proiectele sensibile, ramâne controlul fluxului de informații. „Comunicarea este structurata strict pe principiul „need-to-know”, iar delimitarea rolurilor este esențiala pentru a evita conflicte de interese sau pierderea confidențialității”, a subliniat avocatul. Iar când suspiciunea atinge chiar zona juridica interna, compania trebuie sa aiba opțiunea unei gestiuni complet externe, pentru a evita orice risc de contaminare a procesului. „În situațiile sensibile, în care suspiciunile privesc chiar zona juridica interna, investigația poate fi gestionata exclusiv extern, cu raportare directa catre conducere”, a indicat **Doru Cosmin Ursu.**

Dupa declanșare, investigația începe cu o combinație de viteză și disciplină, tocmai pentru ca primele ore sau zile pot decide dacă faptele vor putea fi reconstruite corect. „Imediat după pornirea investigației, primul pas este o evaluare rapidă a riscurilor imediate și identificarea posibilelor cai de recuperare a prejudiciului, urmată de măsuri de conservare a datelor și probelor, în special a celor digitale”, a explicat **Doru Cosmin Ursu**. În spatele acestui început se află o logică simplă: mai întâi se limitează rapid pierderile și se stabilizează situația, iar abia apoi se investighează în profunzime pentru a măsura exact amploarea și cauzele. Urmează definirea parametrilor de lucru împreună cu managementul, pentru ca investigația trebuie calibrată astfel încât să nu fie nici prea restrânsă, riscând să rateze faptele esențiale, nici excesiv de largă, ajungând să se prelungească inutil și să consume resurse fără un rezultat clar. „Apoi, împreună cu managementul, se definesc scopul investigației, perioada analizată, persoanele sau procesele vizate și calendarul estimativ”, a detaliat avocatul. Perioada și aria sunt esențiale: ele decid volumul de date, tipurile de interviuri, costurile și, în final, calitatea concluziilor. O investigație care „ratează” intervalul critic sau nu include procesul relevant poate produce un raport impecabil formal, dar inutil practic.

În mod ideal, obiectivele sunt setate astfel încât să ofere claritate fără să irosească resurse. „Obiectivele sunt stabilite astfel încât investigația să fie suficient de amplă pentru a clarifica situația reală, dar și suficient de focalizată pentru a rămâne eficientă”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. În proiectele corporative, eficiența nu este doar o presiune de buget, ci și una de funcționare: compania trebuie să meargă mai departe, iar investigația nu trebuie să paralizeze operațiunile.

Un detaliu care face diferența între o investigație „curată” și una care generează panică este modul de raportare pe parcurs: cine află ce, când și în ce formă. „Un aspect important este stabilirea mecanismelor de raportare pe parcursul investigației, astfel încât conducerea să fie informată etapizat, fără a se crea panică sau scurgeri de informații”, a subliniat avocatul. Practic, investigația trebuie să producă informare controlată, nu reacții emoționale sau grabă de a găsi vinovați înainte de a înțelege faptele.

Componența echipei este, la rândul ei, o decizie adaptată cazului, iar coordonarea penalistului este, în această arhitectură, pivotul. „Echipa de investigație este adaptată fiecărui caz. În jurul avocatului penalist, care are rolul de coordonare, se construiește o echipă care poate include avocați cu expertiză în dreptul muncii, protecția datelor, compliance”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. În funcție de suspiciune, de infrastructura IT și de natura fluxurilor financiare, pot fi necesari experți financiari, specialiști în forensics sau în e-discovery, tocmai pentru a gestiona corect cantități mari de date și pentru a identifica tipare care nu se vad cu ochiul liber.

Selecția membrilor nu ține doar de CV, ci de capacitatea de a lucra discret, coerent și cu metoda, în condiții de presiune. „Criteriile principale sunt independența, experiența în situații sensibile, capacitatea de a lucra cu volume mari de date și disciplina procedurală”, a punctat avocatul ZRVP. Iar partea nevăzută, dar decisivă, este comportamentul echipei: investigațiile interne sunt proiecte în care o singură imprudență poate produce daune mai mari decât fapta investigată. „În astfel de proiecte, nu este suficientă competența tehnică; este esențială și capacitatea de a lucra discret și coordonat, sub presiune”, a concluzionat **Doru Cosmin Ursu**.

În ansamblu, ceea ce se vede din exterior ca o „investigație internă” este, în realitate, un mecanism de guvernare și management al riscului penal, calibrat între urgență, confidențialitate și utilitate practică. Iar diferența dintre o investigație care aduce claritate și protejează organizația și una care declanșează confuzie și tensiune internă ține, de cele mai multe ori, de aceleași lucruri: decizie strategică, metoda, controlul informației și o echipă construită pe independență și disciplină.

Citește și

[→ Dr. Cosmin Vasile, singurul avocat român considerat de Lexology „Thought Leader” atât în practica de Arbitration, cât și de Commercial Litigation | Ce spune un practician român de top despre prezentul și viitorul arbitrajului: piața cere proceduri eficiente și previzibile, UE trebuie să clarifice circulația sentințelor arbitrale straine, iar finanțarea de către terți urcă pe agenda. Arbitrajul rămâne opțiunea asumată pentru dispute complexe, cu rezultate măsurabile](#)

Probele, interviurile și datele digitale: investigația internă se sprijină, în esență, pe metoda și disciplina

Într-o investigație internă, adevărul nu se desprinde dintr-un singur element probator, ci din modul în care sunt corelate, verificate și armonizate surse diverse de informații, cu grija la detalii și cu respectarea regulilor. În practică, miza nu este doar identificarea unei posibile abateri, ci construirea unei imagini credibile, care poate susține decizii interne și, dacă este cazul, poate rezista sub presiunea unor verificări externe. „Colectarea probelor se bazează pe analiza documentelor interne relevante, a fluxurilor financiare, a corespondenței electronice și a datelor digitale, completate de interviuri structurate cu persoanele relevante”, a spus **Doru Cosmin Ursu**, managing associate ZRVP. Aceasta combinație dintre documente, bani, e-mailuri și date digitale este, de cele mai multe ori, coloana vertebrală a investigației.

Dincolo de materialele „clasice” din companie, sunt situații în care investigația cere o reconstrucție mai complexă, ca într-un puzzle în care piesele vin din locuri diferite. Uneori e nevoie de verificări punctuale pe teren, alteori de reconstituirea unor secvențe de evenimente, cu cronologii care se întind pe luni sau ani, a arătat interlocutorul ^{Biz} **Lawyer**. Asta presupune, în practică, un efort de organizare: cine a făcut ce, când, prin ce canale, cu ce consecințe și cu ce urme în sistemele companiei.

În plan local, componenta digitală a investigației aduce adesea un set de fricțiuni tipice, mai ales când granița dintre personal și profesional este neclară, iar politicile interne nu sunt suficient de ferme. „În România, provocările sunt legate în special de gestionarea extragerii informațiilor de pe mediile de stocare mixte (personal/profesional), de politici interne insuficient clarificate privind accesul la date și de reticența inițială a unor angajați față de predarea informațiilor”, a subliniat avocatul. Pentru companii, acest tip de vulnerabilitate este dubla: pe de o parte, încetinește investigația, pe de altă parte, poate crea expuneri suplimentare dacă accesul la date este făcut fără un cadru corect.

De aceea, în multe dosare, primul pariu este să transformi rezistența inițială într-o cooperare funcțională, fără forțări și fără improvizații. O investigație internă care începe agresiv risca să creeze blocaje, să genereze tensiuni și să producă erori de procedură care, ulterior, pot compromite concluziile. „Dificultățile sunt depășite printr-o abordare graduală, transparentă și conformă cu regulile interne și legale”, a precizat **Doru Cosmin Ursu**. Gradual înseamnă să definești pași clari, să explici de ce se cer anumite informații și să te asiguri că orice colectare are o justificare și un traseu documentat.

Interviurile sunt, aproape întotdeauna, unul dintre cele mai sensibile momente ale unei investigații interne. Nu doar pentru că implică oameni care pot fi afectați direct, ci și pentru că, în lipsa unei proceduri, interviul poate deveni fie o discuție informală fără valoare, fie o sursă de presiune care compromite imparțialitatea. „Interviurile sunt realizate într-un cadru procedural clar, cu informare prealabilă asupra scopului discuției și a obligației de confidențialitate”, a explicat **Doru Cosmin Ursu**. Asta înseamnă reguli simple, dar ferme: de ce are loc interviul, cine îl conduce, ce se consemnează și ce rămâne confidențial.

Pentru ca investigația să fie credibilă, interviul trebuie să rămână ancorat în fapte, nu în presupuneri sau

interpretari grabite. Practica arata ca, atunci când întrebările sunt formulate greșit, rezultatul poate fi distorsionat: oamenii se simt acuzați, devin defensivi sau ofera explicații care amesteca percepții cu realitatea. „Accentul este pus pe întrebări factuale și pe imparțialitate, evitând orice presiune sau concluzii premature”, a spus avocatul. Altfel spus, un interviu bine condus nu îl conduce pe martor către o concluzie prestabilită, ci aduna date care pot fi verificate ulterior.

În plus, conformitatea cu legislația muncii și respectarea drepturilor individuale nu sunt doar o obligație de forma, ci un ingredient care ține investigația „în picioare”. Dacă procesul este perceput ca abuziv, compania risca să piardă nu doar încrederea internă, ci și utilitatea juridică a rezultatelor. „Respectarea legislației muncii și a drepturilor individuale este esențială, nu doar din rațiuni legale legate de legalitatea obținerii probelor, ci și pentru credibilitatea investigației”, a punctat **Doru Cosmin Ursu**. Aici se joacă o parte din finețea acestor proiecte: investigația trebuie să fie fermă, dar corectă, altfel poate produce mai mult rău decât bine.

De aceea, o regulă elementară de rigoare profesională este să nu îți întemeiezi concluziile pe un singur tip de sursă, oricât de „convingătoare” ar părea la prima vedere. Declarațiile pot fi incomplete, pot conține erori, pot fi influențate de conflictul intern sau de frică. „Concluziile nu se bazează niciodată exclusiv pe declarații, ci pe coroborarea acestora cu probe documentare și digitale”, a menționat avocatul. Aceasta coroborare, în practică, înseamnă verificare încrucișată: ce spune omul, ce arată documentele, ce apare în loguri, ce se vede în fluxurile financiare și ce indică timeline-ul.

În investigațiile care ating date personale, protecția datelor nu poate fi împinsă la final ca un detaliu administrativ; trebuie integrată din start în arhitectura investigației, cu reguli clare pentru colectare, acces și păstrare. Ea devine un risc juridic separat, cu reguli proprii, care trebuie gestionate de la primul pas până la final. „Protecția datelor este integrată de la început ca un risc juridic distinct. Colectarea se limitează la informațiile relevante, accesul este strict controlat, iar operațiunile sunt documentate”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. Aceasta formulă spune, de fapt, trei lucruri: colectezi doar ce ai nevoie, restrângi cercul celor care au acces și păstrezi urme clare despre ce ai făcut.

Într-un dosar intern, nu doar colectarea contează, ci și retenția, arhivarea sau distrugerea, pentru că orice „stocare” inutilă poate deveni o vulnerabilitate ulterioară. „Se stabilesc reguli clare de retenție, arhivare sau distrugere a datelor, în funcție de rezultatele investigației”, a adăugat avocatul. În această zonă, investigația trebuie să rămână proporțională: să păstreze suficient pentru a susține concluziile, dar să nu transforme datele într-un depozit fără control.

Când investigația presupune acces la comunicații electronice, riscul de a încălca viața privată devine real și trebuie administrat cu rigoare. Aici, rolul politicilor interne este crucial: dacă regulile companiei sunt vagi sau inexistente, orice pas poate fi contestat. „În cazul accesării comunicațiilor electronice, verificăm întotdeauna existența unor politici interne clare și respectarea principiului proporționalității”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. Iar proporționalitatea nu e un concept abstract: înseamnă să nu intri mai adânc decât e justificat, să nu colectezi mai mult decât e relevant și să poți explica, dacă e nevoie, de ce ai procedat așa. Obiectivul, spune interlocutorul ^{Biz} **Lawyer**, este obținerea adevărului factual fără a încălca dreptul la viața privată al persoanelor implicate.

Citește și

[→ INTERVIURI ESENȚIALE | Dr. Cosmin Vasile, Managing Partner - ZRVP: Într-o piața a avocaturii marcată de numeroase spin-off-uri, ZRVP se remarcă drept singura firmă de avocatură de anvergură care a luat naștere printr-o fuziune și s-a consolidat printr-o a doua fuziune. Concentrarea pe avocatură și nu pe business-ul pe care îl reprezintă avocatură asigură stabilitatea avocaților-cheie și a portofoliului de clienți](#)

În mod firesc, investigațiile nu sunt doar juridice, iar uneori faptele se clarifica mai bine când folosești și instrumente tehnice sau non-juridice. Important este însă ca aceste instrumente să rămână în rolul lor de suport și să nu devină substitute pentru analiza legală. „În anumite situații, utilizăm instrumente non-juridice, precum analiza comportamentală sau investigațiile tehnice specializate, însă exclusiv ca suport factual”, a explicat avocatul ZRVP. Folosite corect, ele pot ajuta la înțelegerea contextului sau la identificarea unor tipare, dar nu pot ține loc de proba juridică în sine.

Linia roșie este clară: concluzia juridică trebuie să se sprijine pe probe verificabile și pe o interpretare serioasă, nu pe impresii. „Aceste instrumente nu substituie analiza juridică, ci o completează. Orice concluzie juridică este fundamentată pe probe verificabile și pe interpretare juridică riguroasă”, a subliniat **Doru Cosmin Ursu**. În practică, asta protejează și compania, și investigația: reduce riscul de a construi un raport pe elemente discutabile și sporește considerabil probabilitatea ca întregul demers să reziste unei verificări externe și să poată fi susținut, coerent, în fața unor contestări, dacă ajunge în afara organizației.

Relația cu autoritățile este un capitol separat, tratat, de regulă, cu prudență, tocmai pentru că o comunicare nepregătită și prost dozată poate muta dosarul pe un teren complet diferit, cu consecințe greu de controlat. Investigația internă poate fi gândită astfel încât compania să fie pregătită pentru solicitări, dar fără să facă pași inutili înainte să existe un context clar. „Relația cu autoritățile este gestionată strategic și prudent. Investigația internă este concepută astfel încât compania să fie pregătită pentru eventuale solicitări sau intervenții ale autorităților, fără a face divulgări premature, în lipsa unor solicitări punctuale”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. În termeni practici, compania urmărește să nu se expună gratuit, păstrând în același timp capacitatea de a răspunde coerent dacă apar cereri oficiale.

În aceeași logică, cooperarea nu este o decizie „de principiu”, ci una legată de interesul juridic al clientului și de ceea ce arată faptele, la momentul respectiv. „Comunicarea este atent calibrată, iar decizia de cooperare se ia în funcție de interesul juridic al clientului și de contextul factual”, a precizat avocatul. Cu alte cuvinte, investigația internă creează opțiuni: uneori, compania decide să coopereze, alteori să gestioneze intern și să își consolideze mecanismele de control, în funcție de expunere și de probabilitatea escaladării.

Același pragmatism se vede și în discuția despre autodenunțare, unde reflexele „moralizatoare” pot fi periculoase dacă nu sunt susținute de o analiză rece. „Nu încurajăm delatarea, iar recomandarea autodenunțării este rezultatul unei analize complexe”, a declarat **Doru Cosmin Ursu**. Înainte de un astfel de pas se cântăresc elemente concrete: ce fapte sunt, cât de solide sunt probele, care este probabilitatea ca subiectul să fie descoperit pe alte cai și cât de bine poate compania să demonstreze că a reacționat rapid și a remediat. „Sunt evaluate natura faptelor, existența și soliditatea probelor, probabilitatea ca situația să fie descoperită din alte surse, precum și capacitatea companiei de a demonstra reacție promptă și remediere efectivă”, a adăugat avocatul.

Miza strategică, în astfel de decizii, este și delimitarea responsabilităților: ce ține de o persoană, ce ține de organizație și cum este documentată reacția companiei. Iar concluzia e directă: autodenunțarea nu trebuie tratată ca un gest automat de conformitate, pentru că poate produce efecte diferite, în funcție de context. „Autodenunțarea nu este un reflex de conformitate, ci o decizie de strategie penală, care poate fi benefică în anumite contexte și riscantă în altele”, a punctat avocatul ZRVP.

În realitate, uneori chiar clientul este cel care ezită să pună toate informațiile pe masă, fie din teamă, fie din speranța că problema se va dovedi minoră. În astfel de situații, investigația trebuie să avanseze cu atenție, fără să accepte un mandat în care lipsa informațiilor esențiale ar face imposibilă o concluzie solidă. „Abordarea este una deschisă și pragmatică. Explicăm riscurile concrete ale unei investigații incomplete și delimităm clar mandatul și

consecințele trunchierii informaționale”, a explicat **Doru Cosmin Ursu**. Practic, este un exercițiu de transparență profesională: dacă nu ai informațiile necesare, nu poți garanta concluzii robuste, iar clientul trebuie să știe ce înseamnă asta.

Totuși, ezitarea nu blochează întotdeauna proiectul. Există cazuri în care investigația poate începe pe un perimetru controlat, cu pași mici, până când compania capătă încredere și acceptă să extindă aria. „De multe ori, se poate avansa gradual, prin clarificări punctuale, până la extinderea controlată a investigației”, a completat avocatul. Această progresie ajută, de multe ori, și intern: reduce anxietatea, limitează zvonurile și permite colectarea probelor într-o ordine logică.

Durata investigațiilor variază mult, iar diferența dintre „câteva săptămâni” și „câteva luni” este, de cele mai multe ori, determinată de volumul de informații și de complexitatea faptelor, nu de cât de „îndrăzneț” este demersul. „Durata variază semnificativ. Investigațiile focalizate pot dura câteva săptămâni, în timp ce cazurile complexe, cu volume mari de date sau elemente transfrontaliere, se pot întinde pe câteva luni”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. Sunt factori care țin de fapte, de cooperare și de accesul efectiv la date, iar uneori proiectul se prelungește pentru că ai nevoie de expertize tehnice sau pentru că apar elemente în mai multe jurisdicții. „Principalii factori sunt complexitatea faptelor, cooperarea internă, accesul la date și necesitatea expertizelor tehnice”, a punctat avocatul.

În final, investigația trebuie să se încheie într-un raport care să fie, în același timp, comprehensiv și utilizabil. Nu un text generic, ci un document care arată metoda, traseul faptelor și riscurile, apoi oferă soluții. „Raportul final include metodologia, cronologia faptelor, analiza probelor, evaluarea riscurilor penale și recomandări concrete de remediere”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. De regulă, destinatarii sunt cei care pot decide, iar confidențialitatea rămâne regula de bază. „Acesta este transmis, de regulă, conducerii sau board-ului și este supus unui regim strict de confidențialitate”, a concluzionat avocatul.

Din această perspectivă, investigația internă este un exercițiu de echilibru: să colectezi suficient, dar proporțional; să intervievezi corect, dar ferm; să gestionezi datele astfel încât să nu creezi un risc nou; să rămâi pregătit pentru autorități, fără pași pripiti și să ajungi la un raport care nu doar descrie, ci permite acțiune. În practică, diferența nu o da instrumentul în sine, ci rigoarea și disciplina cu care este folosit.

Citește și

[→ Piața M&A în 2025, radiografiată de avocații ZRVP: stabilitate în volum, diversitate în tipologii, clienți internaționali mai activi decât cei locali și o presiune crescândă a conformării; SPV-urile și earn-out-urile nu mai sunt inovații, ci standarde operaționale, în timp ce hibridele cu real estate au o frecvență mai mare | Anca Danilescu \(Senior Partner\): ”Nu abandonez atitudinea optimistă și nu exclud o creștere continuă a volumului și valorii tranzacțiilor, cu un potențial de megadeal-uri în energie, IT, logistica și sănătate”](#)

Reticența față de „penal”, presiunea reputațională și nevoia de metodă. Tehnologia și prevenția schimbă jocul

În investigațiile interne, dificultățile nu țin doar de complexitatea faptelor, ci și de felul în care compania alege să le abordeze și să le încadreze în propriul context de guvernare și risc. În România, o parte din rezistență are o componentă culturală: multe organizații privesc zona penală ca pe un teritoriu care trebuie evitat, nu gestionat.

„Dificultățile țin de reticența față de „penal”, de politici interne insuficient dezvoltate și de teama de expunere publică într-o asociere cu un dosar penal”, a spus **Doru Cosmin Ursu**, managing associate în cadrul *Zamfirescu Racoți Vasile & Partners*. În practica, aceasta combinație produce amânări, discuții interne fără concluzii și o tendință de a „ține sub capac” subiecte care ar trebui clarificate rapid. Felul în care aceste blocaje pot fi depășite țin de o schimbare de abordare: compania trebuie să înțeleagă că o investigație internă bine condusă nu creează automat risc, ci îl reduce.

„Acestea sunt depășite prin educație juridică, planificare și alinierea la standarde moderne de guvernanta și investigație”, a explicat avocatul. Educația juridică înseamnă, concret, să explici managementului ce presupune o investigație, care sunt pașii corecți și de ce confidențialitatea și metodologia sunt instrumente de protecție, nu doar obligații formale.

În paralel, tehnologia a devenit, în mod real, una dintre cheile eficienței, mai ales când investigația presupune volume mari de date și urme digitale care trebuie filtrate rapid. „De mulți ani, tehnologia este centrală în realizarea unor investigații efective”, a subliniat avocatul. În astfel de proiecte, instrumentele moderne devin pârghia prin care efortul de analiză devine un proces ordonat, verificabil și eficient. de cautare într-un proces controlabil, repetabil și verificabil. „Instrumentele de e-discovery, forensics IT, data analytics și utilizarea asistată de inteligența artificială permit gestionarea eficientă a volumelor mari de date și identificarea rapidă a zonelor de risc”, a adăugat **Doru Cosmin Ursu**. Tendința e clară: investigațiile devin tot mai mult conduse de date, iar practica penală trebuie să țină pasul și să se adapteze acestui trend.

Pentru companiile care nu au trecut încă printr-o investigație internă, pregătirea separă un răspuns controlat de o criză administrată din mers, sub presiune. „Recomand dezvoltarea unei culturi autentice și efective de conformitate, implementarea unor mecanisme funcționale de *whistleblowing*, evaluări periodice de risc, traininguri relevante și existența unui plan de răspuns la incident”, a spus **Doru Cosmin Ursu**. Un plan clar, proceduri cunoscute și oameni antrenați reduc haosul din primele zile, când se iau deciziile cele mai importante. „Prevenția rămâne soluția ideală, iar pregătirea face diferența în momentele critice”, a concluzionat avocatul.

Tot mai des, investigațiile interne se desfășoară în arhitecturi internaționale, mai ales în grupuri care au standarde globale și expuneri în mai multe jurisdicții. „ZRVP a colaborat cu firme de avocatură internaționale în astfel de cazuri, în special în investigații cu componenta transfrontalieră sau în grupuri de companii cu standarde globale de compliance”, a menționat **Doru Cosmin Ursu**. În aceste mandate, colaborarea cu firme internaționale creează un cadru comun de lucru și aliniază metodologia, astfel încât investigația să rămână unitară ca standarde și ușor de armonizat între jurisdicții. „Colaborarea internațională permite alinierea metodologiilor și gestionarea coerentă a riscurilor în mai multe jurisdicții, fiind un element tot mai frecvent în practica actuală”, a precizat el. În proiecte recente, ZRVP a lucrat alături de echipe din Spania, Israel și SUA. „Proiecte recente în domeniul dreptului penal am derulat împreună cu colegi din Spania – *Uria Menendez*, Israel – *Caspi & Co.* și SUA – *McGuireWoods*, în domenii precum IT și imobiliară”, a spus **Doru Cosmin Ursu**.

În segmentul investigațiilor interne, echipa ZRVP se remarcă prin metoda, disciplina și capacitatea de a gestiona rapid volume mari de date, fără să sacrifice rigoarea probatorie sau confidențialitatea. În același timp, firma aduce un avantaj competitiv greu de replicat: forța unei practici de litigii de prim rang, care încheie cercul de la clarificarea faptelor la strategie procedurală și apărare în dosare penal-comerciale. Experiența în mandate sensibile, inclusiv cu componenta transfrontalieră, și coordonarea strânsă între specializări, asigură ca investigația este condusă astfel încât să ofere conducerii claritate și opțiuni concrete de acțiune, fără să amplifice tensiunile interne sau să perturbe inutil operațiunile companiei. Într-o piață în care riscul reputațional se poate transforma peste noapte în risc juridic, ZRVP se poziționează credibil între reperatele de top ale segmentului *white-collar* din România.

În ediția Legal 500 EMEA 2025, Zamfirescu Racoți Vasile & Partners este poziționată în Banda 1 în clasamentul

White-collar crime (România), fiind descrisă ca una dintre firmele vizibile în „cazuri de referință” din aria penalului de business, cu un istoric solid în mandate transfrontaliere legate de mandate europene de arestare și cu activitate recentă mai ales în dosare cu miza pentru bănci și piețe de capital. În aceeași evaluare, [Calin-Andrei Zamfirescu](#) este indicat drept lider al practicii, iar **Doru Cosmin Ursu** este menționat ca specialist penal „mai tânăr”, cu rol cheie în echipă; este reținut și **George Avram** ca „other key lawyer”.

Legal 500 listează și o bază relevantă de clienți pentru această zonă, cu un accent puternic pe sectorul financiar-bancar: Alpha Bank, Banca Transilvania, ING Bank România, Raiffeisen Bank, UniCredit Bank, alături de Depozitarul Central, precum și companii din economie precum Compania Romprest Service, Kronospan Trading, Pirelli Tyres România / Pirelli Italia. La capitolul mandate ilustrative, ghidul menționează reprezentarea a 45 de supraviețuitori și persoane apropiate victimelor din Colectiv, în demersuri de punere în executare a dispozițiilor hotărârii penale și în obținerea plății a 8,5 milioane euro de către autorități, precum și asistarea Compania Romprest Service SA într-un dosar deschis de Direcția Națională Anticorupție (DNA).