

Un nou început după 23 de ani de avocatura de business. De vorba cu Alexandru Ambrozie, Managing Partner AMBROZIE | Legal & Strategic Counsel, despre construcția unei firme specializate în mandate de risc major, la intersecția dintre drept penal al afacerilor, investigații interne, guvernanta corporativa și reglementare financiara și despre principiile care definesc noua construcție profesionala



„...re boutique-urile desprinsă... de business româneasca devin tot mai vizibile, se construiesc pe combinația rară... de nivel senior în reglementare financiara și o... drept penal al afacerilor. [AMBROZIE | Legal & Strategic Counsel](#) intra în piața cu o... nala distincta. Lansata la... Alexandru Ambrozie, fost Partener și coordonator al practicii de *White-Collar Compliance and Defense* din cadrul uneia dintre cele mai puternice case de avocați independente de pe piața locala de *business law*, noua firma marcheaza atât o noua etapa de maturitate în parcursul profesional al unuia cei mai performanți avocați de white-collar crime din România, cât și consolidarea unei arii de practica tot mai specializata și mai sofisticata. Segmentul de drept penal al afacerilor începe sa produca, în piața româneasca, structuri cu identitate proprie care nu mai pot fi reduse nici la „firme de penal”, nici la departamente de compliance, ci se construiesc pe convergența mai multor discipline într-o practica unitara dedicata mandatelor de risc major.

Pentru cineva care a construit o cariera de peste doua decenii într-una dintre firmele „Big 4” ale avocaturii de business românești, fondarea unei firme proprii poate fi descrisa în mai multe registre: ca re poziționare profesionala, ca raspuns la o cerere a pieței, ca pas firesc al maturității, sau – cum se menționeaza uneori în comunicatele care anunța un spin-off – ca redefinire identitara. [Alexandru Ambrozie](#) respinge, înca din prima fraza, registrul retoric.

„AMBROZIE | Legal & Strategic Counsel reprezinta un moment de concentrare profesionala. După 23 de ani de avocatura, mi-am dorit sa construiesc o firma care sa reflecte cât mai fidel zonele în care experiența mea profesionala, interesul pentru investigații și penalul afacerilor și înțelegerea mecanismelor de business se întâlnesc în mod firesc”, afirma fondatorul firmei, într-un interviu acordat *BizLawyer*.

În spatele acestei formulari sta o teza asumata: continuitatea standardului profesional este la fel de importanta precum fondarea unei platforme profesionale noi. „Vin dintr-o școala solida de avocatura de business, formata în mandate complexe, cu clienți exigenți și cu standarde ridicate. În același timp, noua firma are propria sa logica: este construita în jurul mandatelor în care dreptul penal al afacerilor, investigațiile interne, guvernanta corporativa și reglementarea financiara trebuie înțelese împreuna”, precizeaza avocatul.

Reperul identitar vine însa dintr-o etapa anterioara a carierei sale. „Pentru mine, aceasta zona nu este întâmplatoare. Legatura cu dreptul penal și cu investigația este mai veche decât traseul profesional propriu-zis. Am crescut, într-o anumita masura, în apropierea acestei lumi, prin tatal meu, care a fost procuror, și am petrecut multe vacanțe în sediile Parchetului Tribunalului București și Parchetului General. Mai târziu, însa, formarea mea s-a produs în avocatura de business – piețe de capital, drept bancar, finanțari, achiziții publice, fiscalitate, guvernanta.

Tocmai întâlnirea acestor doua planuri explica, în mare parte, felul în care privesc astazi dreptul penal al afacerilor", evoca interlocutorul <sup>Biz</sup>Lawyer.

Aceasta dubla ancorare – familiala pe zona investigativa, profesionala pe zona reglementata – explica de ce, în viziunea sa, **AMBROZIE | Legal & Strategic Counsel** nu este o firma de penal cu deschidere catre compliance, ci o practica multidisciplinara care se construiește din convergența mai multor trasee de formare profesionala.

*Despre ideea centrala în jurul careia a fost construita noua firma, tipul de clienți pe care îi deservește, principiile de la care nu se abate, diferențiatori și tehnica de lucru, în interviul acordat de **Alexandru Ambrozie** publicației noastre*

\* \* \* \* \*

### **Un nou început și poziționarea firmei**

<sup>Biz</sup>Lawyer: **Dupa o cariera construita într-una dintre cele mai solide firme de avocatura de business din România, ce înseamna pentru dumneavoastra momentul *Ambrozie | Legal & Strategic Counsel*: o continuare fireasca, o re-poziționare profesionala sau începutul unei construcții cu o filozofie complet proprie?**

**Alexandru Ambrozie:** *AMBROZIE | Legal & Strategic Counsel* reprezinta un moment de concentrare profesionala. Dupa 23 de ani de avocatura, mi-am dorit sa construiesc o firma care sa reflecte cât mai fidel zonele în care experiența mea profesionala, interesul pentru investigații și penalul afacerilor și înțelegerea mecanismelor de business se întâlnesc în mod firesc.

Exista, desigur, o continuitate de experiența și de standard profesional. Vin dintr-o școala solida de avocatura de business, formata în mandate complexe, cu clienți exigenți și cu standarde ridicate. În același timp, noua firma are propria sa logica: este construita în jurul mandatelor în care dreptul penal al afacerilor, investigațiile interne, guvernanta corporativa și reglementarea financiara trebuie înțelese împreuna.

Pentru mine, aceasta zona nu este întâmplatoare. Legatura cu dreptul penal și cu investigația este mai veche decât traseul profesional propriu-zis. Am crescut, într-o anumita masura, în apropierea acestei lumi, prin tatal meu, care a fost procuror, și am petrecut multe vacanțe în sediile Parchetului Tribunalului București și Parchetului General. Mai târziu, însa, formarea mea s-a produs în avocatura de business - piețe de capital, drept bancar, finanțari, achiziții publice, fiscalitate, guvernanta. Tocmai întâlnirea acestor doua planuri explica, în mare parte, felul în care privesc astazi dreptul penal al afacerilor.

În acest sens, este o construcție cu filozofie proprie. Dar filozofia nu pornește de la o idee abstracta despre piața, ci de la experiența acumulata în dosare, din relația cu clienții, cu autoritațile și cu echipele alaturi de care am lucrat. Este, pâna la urma, raspunsul meu, la 23 de ani de la intrarea în avocatura, la întrebarea ce fel de firma aș vrea sa existe pentru tipul de mandate în care cred ca pot aduce cea mai mare valoare.

**Ce v-a determinat sa faceți acest pas acum și care a fost ideea centrala în jurul careia ați construit noua firma: independența de decizie, specializarea mai clara, apropierea de client sau capacitatea de a lucra mai concentrat pe mandate sensibile?**

Momentul prezinta o coincidența simbolica - 1 aprilie 2003 a fost începutul meu în avocatura, iar 1 aprilie 2026 începutul firmei - însa decizia a venit dintr-o acumulare profesionala.

Au contat doua lucruri convergente. Pe de o parte, am ajuns la convingerea ca tipul de mandate în care lucrez - investigații interne, anchete penale cu expunere corporativa și internaționala, situații de criza, guvernanta și reglementare financiara - are nevoie de o structura în care lucrul efectiv pe dosar și decizia profesionala coincid. În astfel de mandate, distanța dintre cel care analizeaza, cel care decide și cel care raspunde în fața clientului trebuie

sa fie minima.

Pe de alta parte, piața se schimba. Cererea pentru investigații interne, aparare în cauze de criminalitate economica și consiliere strategică în zone de risc se rafineaza. Clienții înțeleg din ce în ce mai bine ca nu au nevoie doar de un avocat bun pe procedura, ci de o echipa care înțelege mecanismul comercial, riscul penal, expunerea de reglementare și consecințele de guvernanta ale aceleiași situații.

Am avut în vedere și o chestiune de independența. În investigațiile interne serioase, mai ales în cele cu expunere internaționala, este important ca avocatul sau firma care conduce investigația sa nu fi fost implicata în tranzacția ori decizia investigata. În jurisdicții cu experiența în investigații interne, aceasta așteptare este deja fireasca. Cred ca ea va deveni tot mai relevanta și în România.

**Cum ați defini *Ambrozie* | *Legal & Strategic Counsel* într-o singura formula profesionala: o firma de penal al afacerilor, o platforma de investigații interne și compliance, un „boutique de elita” strategic pentru situații de criza sau o combinație între toate aceste direcții?**

Aș evita etichetele prea spectaculoase. Nu cred ca trebuie sa ne definim prin formule precum „boutique de elita” sau „firma de criza”, chiar daca vom lucra, desigur, și în situații de criza. Aș spune mai simplu ca *AMBROZIE* | *Legal & Strategic Counsel* este o practica specializata, construita pentru mandate sensibile de drept al afacerilor, în care clientul are nevoie de experiența seniora, discreție și judecata strategică.

Cele patru direcții principale - guvernanta corporativa, investigații interne, drept penal al afacerilor și servicii financiare - nu sunt pentru noi compartimente separate, ci zone care se întâlnesc frecvent în același mandat. Dar ceea ce definește firma nu este lista de practici, ci modul de lucru: implicare directa, echipe restrânse, analiza riguroasa și responsabilitate personala față de client.

**Avocații aleg, de regula, o specializare stricta. Dumneavoastra ați ales coordonarea mai multor arii, sa spunem „neînrudite” - *penal, capital markets, banking, investigații*, având însa experiența extinsa și în zona *achizițiilor publice*. Cum se regasește aceasta polivalența în ADN-ul noii firme?**

Depinde mult de generație și de momentul în care ai început avocatura. Când am intrat eu în profesie, era firesc, cel puțin în România, sa practici mai multe arii de drept.

În cazul meu, au existat și atracții profesionale diferite. Dreptul penal m-a interesat de foarte devreme. Piețele de capital m-au atras încă din facultate; în anul al treilea sau al patrulea citisem deja legislația pieței de capital, iar primul meu interviu într-o firma de avocatura a fost chiar pe aceasta zona. Achizițiile publice mi-au fost, într-o anumita masura, impuse în primii ani, cum se întâmpla adesea cu avocații tineri, dar au devenit o practica pe care am apreciat-o. Dreptul fiscal, în special fiscalitatea diverselor fonduri de investiții, precum și cea specifica firmelor de leasing sau de IT, m-a atras de asemenea, fiind implicat intens un numar de ani.

De-a lungul anilor am fost implicat și în alte arii - proprietate intelectuala, dreptul muncii, energie, privatizari, IT, protecția datelor. Chiar și ariile la care nu am ramas m-au ajutat sa ajung la o înțelegere mai completa a dreptului și a activității economice.

Revenind la direcțiile centrale ale firmei, ele converg natural în zona de risc major al unei companii. O investigație pentru manipulare de piața într-o societate listata nu poate fi abordata corect fara înțelegerea regimului informațiilor privilegiate. O ancheta de evaziune fiscala cu componenta intra-grup nu poate fi abordata corect fara înțelegerea prețurilor de transfer și a funcționarii grupurilor multinaționale.

Aceasta convergența este ADN-ul firmei. Nu construim o practica multidisciplinara pentru amplitudine în sine, ci pentru ca dosarele complexe o cer. În același timp, având în vedere experiența mea extinsa în zona bancara, a finanțarilor și a piețelor de capital, este firesc sa ne implicam și în proiecte care ramân în aceste zone, fara componenta penala.

**Ce tip de client va avea cel mai mare beneficiu din colaborarea cu *Ambrozie* | *Legal & Strategic Counsel*: corporația care vrea sa își testeze mecanismele de conformitate, compania aflata deja într-o criza, fondul de investiții care cumpara active cu risc sau managementul care trebuie sa ia decizii rapide sub presiune?**

Toate cele patru profiluri pot beneficia, dar momentul în care întâlnim clientul schimbă natura serviciului. Cei care obțin cel mai mult sunt, de regula, cei care vin înainte de criza: companii care vor să își calibreze mecanismele de guvernare, să testeze programul de compliance sau să închidă vulnerabilități identificate la un audit. La fel, fondurile de investiții care analizează active cu risc penal, de reglementare sau de integritate pot beneficia de o combinație eficientă între experiența noastră tranzacțională și experiența în investigații. Companiile aflate deja în criza au un beneficiu cert, dar diferit. Acolo miza este stabilizarea rapidă a situației, protejarea privilegiului, păstrarea probelor și construirea apărării fără pierderea timpului critic din primele zile. Managementul aflat sub presiune - la audieri, în timpul unei percheziții, în fața unei autorități de supraveghere sau în mijlocul unei investigații interne - are nevoie de asistență cu valoare imediată. Acesta este exact registrul în care firma este construită să lucreze: decizii clare, în contexte dificile, cu înțelegerea simultană a riscului juridic, comercial și reputațional.

### **Care sunt principiile de la care nu vreți să vă abateți în construcția Ambrozie | *Legal & Strategic Counsel*, indiferent de ritmul de creștere, de tipul mandatelor sau de presiunea comercială a pieței?**

Sunt câteva principii de la care nu vreau să ne abatem.

Primul ține de felul în care înțeleg avocatura de penal al afacerilor. Odată ce ai decis să reprezinți un client, nu mai ești acolo ca să îl judeci. Nu înseamnă că ignori faptele sau că justifici orice conduită, ci că rolul tău este altul: să înțelegi cât mai exact ce s-a întâmplat, să verifici probele, să explici contextul și să construiești cea mai corectă apărare. Am spus și cu alte ocazii că judecata avocatului poate face mult rău. Poate face rău clientului nevinovat, pentru că îl privează de apărarea deplină la care are dreptul, și poate face rău și clientului vinovat, pentru că slăbește apărarea acolo unde ea trebuie să rămână lucidă, proporțională și corectă.

Al doilea principiu privește investigațiile interne. Dacă acceptăm să conducem o investigație, concluziile trebuie să reflecte faptele pe care le-am stabilit, nu o variantă convenabilă pentru cineva din organizație. O investigație internă serioasă poate confirma o suspiciune, o poate infirma sau poate arăta o realitate mai nuanțată decât cea de la care s-a pornit. Dar credibilitatea ei se pierde dacă raportul devine un document negociat.

Al treilea este discreția. În domeniul nostru, discreția nu este o preferință de stil, ci parte din serviciul profesional. Sunt mandate în care o comunicare greșită, o formulare neatentă sau o expunere inutilă pot produce efecte mai mari decât problema juridică inițială.

Apoi, este important să avem disciplină de a nu accepta mandate pe care nu le putem trata la standardul pe care îl declarăm. O firmă specializată trebuie să își cunoască limitele. Nu toate mandatele sunt pentru noi și nu orice oportunitate comercială trebuie transformată în mandat.

În interiorul firmei, îmi doresc să păstrez un anumit mod de a lucra cu oamenii. Avocații tineri și colaboratorii nu sunt doar o resursă de execuție. Ei sunt parte din soluție. Trebuie formați serios, implicați real și tratați cu respect. Exigența este necesară în profesia noastră, dar nu cred că ea exclude empatia. Dimpotrivă, cred că oamenii cresc mai bine atunci când înțeleg miza muncii lor și simt că participă la construcția soluției, nu doar la livrarea ei. Iar deasupra tuturor rămâne cuvântul dat. Într-o profesie construită pe încredere, acesta este probabil cel mai simplu și cel mai greu principiu. Reputația se formează în ani și se poate pierde foarte repede.

---

*“Este o construcție cu filozofie proprie. Dar filozofia nu pornește de la o idee abstractă despre piață, ci de la experiența acumulată în dosare, din relația cu clienții, cu autoritățile și cu echipele alături de care am lucrat. Este, până la urmă, răspunsul meu, la 23 de ani de la intrarea în avocatură, la întrebarea ce fel de firmă aș vrea să existe pentru tipul de mandate în care cred că pot aduce cea mai mare valoare.”*

---

## **Profilul multidisciplinar și avantajul experienței acumulate**

**Spuneți ca ați coordonat sau ați fost implicat, de-a lungul timpului, în arii care nu par, la prima vedere, „înrudite”: penal comercial, investigații interne, compliance, banking, piețe de capital, fiscalitate, achiziții publice. Cum se leaga toate aceste discipline în practica pe care o construiți astăzi?**

În primul rând, acestea nu sunt toate ariile în care am lucrat de-a lungul timpului. Dar sunt ariile care, în practica actuala, se întâlnesc cel mai des în dosarele de risc major.

Cele mai multe se leaga prin obiect. Într-o investigație serioasă, oricare dintre aceste discipline poate deveni decisivă. Un dosar de evaziune intra-grup este, în realitate, un dosar de transfer pricing care se ramifică în drept penal. Un dosar AML care implică instituții financiare este un dosar de proceduri bancare, KYC și raportare care se ramifică în penal. O investigație internă pentru posibilă dare de mită către funcționari publici este, înainte de a deveni dosar penal, o problema de guvernanta, control intern și procurement compliance.

Pentru a înțelege complet astfel de mandate, avocatul trebuie să stăpânească două paliere: tehnica investigației și mecanismul comercial sau instituțional care a generat operațiunea investigată. În practica noastră, aceasta dubla înțelegere este condiția minimă.

Pe de altă parte, există proiecte bancare, de piața de capital sau de achiziții publice care rămân în zona lor, fără nicio legatură cu penalul. Ne vom implica și în asemenea proiecte. Experiența mea în sute de finanțări, în înființarea unora dintre primele instituții financiare nebancale din România, în constituirea unei bănci, precum și în înființarea și asistarea pe termen lung a unuia dintre cele mai importante fonduri de investiții din România rămâne relevantă în sine, nu doar ca fundal pentru dreptul penal al afacerilor.

**În dosarele de penal al afacerilor, cât de mult contează faptul că avocatul înțelege mecanismele comerciale, financiare, fiscale și de reglementare care stau în spatele unei decizii investigate?**

Contează decisiv. Am văzut frecvent situații în care apărarea este construită aproape exclusiv în paradigma procesual-penală, cu prea puțină atenție la logica economică a actului investigat. În dosarele complexe de penal al afacerilor, faptele investigate sunt adesea profund tehnice. Reglementările fiscale, de piața de capital, bancare sau de achiziții publice sunt numeroase, detaliate și nu pot fi reduse la o narațiune penală.

De multe ori, decizia comercială este luată de mai multe persoane, în mai multe etape, iar implementarea ei trece prin proceduri interne, aprobări, rapoarte, consultări și controale. Fără înțelegerea acestor mecanisme, apărarea risca să fie incompletă.

Răspunsurile relevante nu se găsesc doar în Codul penal sau în Codul de procedura penală. Se găsesc în legislația piețelor de capital, în legislația fiscală, în reglementările bancare, în legislația achizițiilor publice și a fondurilor europene. Avocatul care nu poate reconstrui acest fundal economic ratează mijloace importante de apărare.

**Unde se vede în concret diferența dintre un avocat care privește un dosar penal strict prin lentila procedurii penale și unul care poate reconstrui contextul economic, decizional și operațional al unei companii?**

Diferența se vede în trei momente.

Primul este prima audiere sau prima interacțiune cu autoritatea. Un avocat care înțelege mecanismul comercial știe ce întrebări tehnice pot apărea, ce documente trebuie clarificate cu clientul înainte și ce explicații trebuie pregătite fără improvizație.

Al doilea este faza probatorie. Acolo contează să știi ce înscrisuri pot reconstrui tranzacția, ce expertiză este utilă, ce flux decizional trebuie explicat și ce ipoteze tehnice trebuie testate.

Al treilea este pledoaria pe fond. Miza nu este doar să reproduci un argument tehnic, ci să îl convertești într-un argument juridic clar și convingător.

**Sunt investigațiile interne, în economia actuală, mai degrabă un exercițiu juridic, un exercițiu de**

## **gubernanța sau un instrument de management al riscului reputațional? Cum ar trebui să se schimbe modul în care companiile privesc dreptul penal comercial: de la reacție defensivă, activată abia când apare criza, la o arhitectură preventivă construită din timp?**

Sunt toate trei deodată, dar ponderea fiecărei dimensiuni poate să difere în funcție de moment.

O investigație internă serioasă nu poate fi redusă nici la un exercițiu juridic, nici la unul de guvernare și nici la un instrument reputațional. Toate aceste dimensiuni există de la început, doar că ponderea lor se schimbă pe parcurs. Dimensiunea juridică este imediată: trebuie stabilit mandatul, protejat privilegiul, conservate probele, analizate obligațiile de raportare și riscurile de expunere penală sau administrativă. În același timp, dimensiunea de guvernare este prezentă din prima zi: cine trebuie informat, cine poate decide, cine are conflict, către cine se raportează și cum se documentează fiecare etapă.

Reputația nu apare doar la final. Ea trebuie avută în vedere încă de la început, pentru că felul în care compania reacționează în primele zile poate conta enorm. O reacție întârziată, o comunicare internă greșită, o scurgere de informații sau o măsură luată fără suficiente date pot agrava situația chiar înainte ca faptele să fie pe deplin clarificate.

De aceea, cred că trecerea de la reacție defensivă la arhitectură preventivă este inevitabilă. Companiile care au programe reale de compliance, proceduri de escaladare, canale de whistleblowing funcționale, training periodic și scenarii testate de criză reacționează mai bine atunci când apare problema. Companiile nepregătite pierd timp, pierd uneori probe și, în primele zile, pot transforma o problemă gestionabilă într-o criză.

Avocatul de penal al afacerilor care vede compania doar în momentul crizei intră, de multe ori, prea târziu. Unele dintre cele mai importante instrumente de apărare se construiesc înainte: documentare corectă, proceduri funcționale, linii clare de raportare și o cultură internă în care riscul este escaladat la timp, nu ascuns până devine imposibil de controlat.

Răspunsurile relevante nu se găsesc doar în Codul penal sau în Codul de procedură penală. Se găsesc în legislația piețelor de capital, în legislația fiscală, în reglementările bancare, în legislația achizițiilor publice și a fondurilor europene. Avocatul care nu poate reconstrui acest fundal economic ratează mijloace importante de apărare.

---

*“Răspunsurile relevante nu se găsesc doar în Codul penal sau în Codul de procedură penală. Se găsesc în legislația piețelor de capital, în legislația fiscală, în reglementările bancare, în legislația achizițiilor publice și a fondurilor europene. Avocatul care nu poate reconstrui acest fundal economic ratează mijloace importante de apărare.”*

---

### **Diferențiatori, tehnica de lucru și rolul Anei Stoescu**

**[Ana Stoescu](#) vine în această construcție cu experiența în white-collar, investigații interne și compliance, dar și cu certificarea de *Certified Fraud Examiner*. Cum se traduce această certificare în practica efectivă a firmei și de ce contează ea într-o piață în care investigațiile devin tot mai tehnice?**

Ana este, în primul rând, o avocată foarte bună, cu minte foarte ageră. A lucrat împreună cu mine mai mult de 10 ani și a fost implicată în mandate diverse: *investigații interne, white-collar, piețe de capital, data privacy, insolvențe, achiziții publice și fonduri europene*. La fel ca mine, are o experiență variată, iar această experiență contează în investigații, pentru că investigațiile nu se desfașoară niciodată într-un vid tehnic.

*Certificarea Certified Fraud Examiner* adauga o disciplina specifica investigatiilor de frauda, mai apropiata de logica investigatorilor și auditorilor decât de formarea juridica tradiționala. (*Nota Redacției: Un Certified Fraud Examiner este un profesionist specializat în prevenirea, detectarea și investigarea fraudei, certificatul fiind considerat standardul global de excelență în acest domeniu.*)

Vorbim despre tehnica interviului, analiza documentelor financiare, identificarea schemelor de fraudă, structurarea concluziilor într-un mod care poate fi testat.

Într-o piață în care investigațiile devin tot mai tehnice, aceasta disciplină contribuie direct la credibilitatea investigației. Iar în mandatele cu element transnațional, credibilitatea metodei devine esențială: raportul poate fi analizat de conducerea grupului, de auditori, de avocați din alte jurisdicții sau chiar de autorități străine, în sisteme în care așteptările privind investigațiile interne sunt deja mult mai clare. De aceea, contează ca delimitarea mandatului, tratamentul probelor, tehnica interviurilor, documentarea analizei și formularea concluziilor să urmeze o metoda recunoscuta și defensibila inclusiv în afara României.

### **Cum se completeaza profilul dumneavoastra, construit la intersecția dintre penal comercial, reglementare, finanțe și piețe de capital, cu profilul Anei Stoescu, axat pe investigații, fraudă, compliance și guvernanta?**

Ne completam foarte natural, pentru ca venim din aceeași școală de lucru, dar punem accente diferite.

Eu aduc o experiența acumulata la intersecția dintre dreptul penal al afacerilor, reglementare financiară, piețe de capital, banking, finanțari, guvernanta și litigii de risc major. Ana aduce o rigoare puternică în zona de investigații, fraudă, compliance și structurare a faptelor. Într-un mandat complex, aceste perspective nu sunt alternative, ci complementare.

Cred ca ne completam și într-o zonă care este esențială în investigații, deși nu este întotdeauna discutata: lucrul cu oamenii aflați sub presiune. O investigație internă nu înseamnă doar documente, proceduri și concluzii juridice; înseamnă și interviuri, tensiuni interne, reacții defensive și persoane care se simt expuse. În astfel de momente, contează să poți păstra fermitatea metodei, dar și măsura umană a discuției. Faptul ca privim aceste interacțiuni din unghiuri ușor diferite - juridic, investigațional, strategic și uman - ne ajuta sa lucram mai bine împreuna și sa nu pierdem nuanțe care, într-o investigație, pot deveni importante.

### **În România, investigația internă este deseori confundată cu un audit juridic clasic. Cum rafinează prezența unui investigator certificat tehnica de colectare și analiza a probelor la *Ambrozie | Legal & Strategic Counsel* ? Este aceasta simbioza între avocatura și tehnica de investigație certificată „arma secretă” prin care se diferențiază de departamentele de penal ale marilor firme?**

Confuzia este reală și vine, în parte, din faptul ca investigația internă a fost importată în piața românească uneori ca un fel de audit juridic extins. Diferența centrală este însă importantă: auditul juridic se uita retrospectiv la un set de documente; investigația internă reconstituie un comportament.

Auditul lucrează în principal cu documente. Investigația lucrează cu documente, dar și cu oameni, procese, decizii, explicații, contradicții și probe digitale.

Prezența unui investigator certificat nu schimbă investigația printr-o etichetă, ci prin metoda. Aș evita formula „arma secretă”. Aș spune mai degrabă ca îmbinarea dintre avocatul de penal al afacerilor, cunosterea industriei și tehnica de investigație este unul dintre standardele pe care clientul ar trebui să le ceară într-o investigație internă serioasă.

### **Vreți ca *Ambrozie | Legal & Strategic Counsel* să fie percepută ca o firmă de „criză”, chemată atunci când situația este deja critică, sau ca un consilier de încredere care ajută companiile să evite ca problemele să devină crize?**

Cu siguranța este de preferat cea de-a doua poziție. Un consilier chemat doar la momentul crizei a pierdut deja terenul pe care se putea interveni cel mai eficient.

Ne propunem să fim, cu prioritate, consilierul care ajută companiile să nu ajungă acolo: prin programe de

compliance, investigații interne preventive, evaluari de risc, simulari de percheziție, testarea procedurilor de control intern și pregătirea managementului pentru momente de presiune.

Asta nu înseamnă ca nu lucrăm în criza. Dimpotrivă, criza este una dintre zonele pentru care suntem construiți. Dar ideal este ca prima discuție cu clientul sa nu aiba loc în momentul în care autoritatea este deja la sediu sau citația a ajuns pe masa.

### **Daca ar fi sa numiți un singur element care va face imbatabili în fața concurenței pe segmentul de investigations, care ar fi acela?**

Aș evita formula „imbatabili”. Lucrăm într-un domeniu în care nimeni nu este imbatabil; fiecare mandat poate aduce o lecție și fiecare situație trebuie tratată cu prudență.

Daca ar trebui totuși sa indic un element care ne distinge, acesta ar fi combinația dintre trei lucruri: experiența în apararea penala a companiilor și a managementului, înțelegere tehnica a zonelor comerciale și de reglementare din care provin majoritatea riscurilor și metoda de investigație interna adaptata standardelor internaționale.

Pentru mine, diferențiatorul este capacitatea de a înțelege complet dosarul: faptele, mecanismul economic, decizia interna, riscul juridic și consecința instituționala.

-----

*“Un consilier chemat doar la momentul crizei a pierdut deja terenul pe care se putea interveni cel mai eficient. Ne propunem sa fim, cu prioritate, consilierul care ajuta companiile sa nu ajunga acolo: prin programe de compliance, investigații interne preventive, evaluari de risc, simulari de percheziție, testarea procedurilor de control intern și pregătirea managementului pentru momente de presiune.”*

-----

### **Perspectiva asupra pieței**

#### **Cum vedeți evoluția pieței românești de investigații interne în următorii ani: va ramâne o nișa pentru situații excepționale sau va deveni un instrument uzual de guvernanta corporativa pentru companiile mari?**

Cred ca vom asista la o normalizare. Investigația interna va înceta treptat sa fie perceputa ca un eveniment excepțional, declanșat doar de criza, și va deveni un instrument uzual de guvernanta, mai ales pentru companiile cu expunere internaționala, societățile listate, instituțiile financiare și companiile care opereaza în jurisdicții cu regim sever de raspundere corporativa.

Direcția de reglementare împinge în acest sens. La fel așteptările board-urilor, auditorilor, bancilor finanțatoare, fondurilor de investiții și partenerilor internaționali. România va merge probabil mai lent decât piețele mature, dar direcția este inevitabila.

Pentru firmele care vor sa lucreze în acest segment, exigențele vor crește. Nu va mai fi suficient sa spui ca faci investigații interne. Va conta metoda, independența, documentarea, protecția privilegiului, capacitatea de a lucra cu date, interviuri, probe digitale și echipe internaționale.

#### **Ce sectoare economice credeți ca vor genera cele mai multe mandate sofisticate de investigații, compliance și penal comercial: financiar-bancar, energie, infrastructura, farma, tehnologie, retail, piețe de capital sau zona companiilor cu expunere internaționala?**

Cele mai sofisticate mandate vor veni, probabil, din sectoarele în care reglementarea este densa, interacțiunea cu autoritățile este frecventa, iar deciziile comerciale au o componenta instituționala importanta. Ma gândesc în

primul rând la financiar-bancar și piețe de capital, unde raportarea continua, cerințele prudențiale, AML, guvernanta și relația cu autoritățile creează un teren natural pentru investigații complexe.

Farma va rămâne, de asemenea, o zonă importantă, prin expunerea la reguli de etică a promovării, interacțiunea cu profesioniștii din sănătate și riscul anticorupție. Energia și infrastructura vor genera mandate prin dimensiunea investițiilor, achiziții publice, autorizări și interacțiuni administrative complexe.

Dincolo de sectoare, cred că va conta tot mai mult profilul companiei. Companiile românești care atrag fonduri de investiții, se extind internațional sau lucrează cu finanțatori și parteneri din piețe mature vor intra treptat într-un regim de așteptări mai exigent. Pentru ele, investigațiile interne, compliance-ul și analiza riscului penal nu vor mai fi doar reacții la criza, ci instrumente necesare de guvernanta și protecție instituțională.