

În spatele scenei, alături de experimentata echipa de Investigații de la Mușat & Asociații, descrisa de ghidurile juridice internaționale drept un reper al pieței românești în white-collar crime | Detalii mai puțin cunoscute despre modul în care lucrează avocații, aproape invizibili pentru angajații clientului, cum se obține ”tabloul probator” respectând legislația și drepturile angajaților, metodele folosite și provocările des întâlnite în astfel de mandate, într-o discuție cu partenerii Ștefan Diaconescu și Alexandru Terța, doi dintre cei mai experimentați avocați de pe piața locală



Mușat & Asociații tratează investigațiile interne și auditul penal ca pe un exercițiu de control strategic: pornesc rapid, fixează clar aria, prioritizează probele și pastrează compania funcțională, chiar și când miza este mare și presiunea internă crește. Într-o piață în care sesizările anonime și alertele de conformitate cântăresc tot mai greu, echipa conduce investigații care nu se opresc la „constatari”, ci merg până la decizie, recuperare și remediere, cu grija pentru risc reputațional și pentru opțiunile juridice ale clientului. În mod constant, dosarele sunt gândite inteligent, cu metoda și cu disciplina: interviuri conduse cu obiectivitate, cu atenție la nuanțe, coroborare atentă a faptelor și o viteză de execuție care pastrează standardul de analiză. Forța echipei vine din combinația de penal al afacerilor, litigii și lucru integrat cu specialiști IT și forensics, acolo unde proba digitală poate schimba totul, dar trebuie administrată impecabil. Tot mai mult, tehnologia accelerează trierea documentelor și a datelor, însă filtrul uman rămâne decisiv pentru acuratețe, nuanța și pentru a evita concluzii pripite, mai ales în cazuri complexe. Recunoașterea externă confirmă această abordare: *Legal 500* descrie Mușat & Asociații drept un reper al pieței românești în *white-collar crime* și subliniază că excelează în investigații, cu partenerul Ștefan Diaconescu în prim-plan, apreciat explicit de clienți. În feedback-ul clienților, tonul este la superlativ: profesionalism constant, capacitatea de a prinde esențialul, prezența efectivă în dosar și o relație în care echipa rămâne aproape de client, inclusiv în momentele de presiune.

În acest context, Mușat & Asociații își confirmă rolul de „echipa de încredere” pentru mandate în care compania are nevoie simultan de discreție, viteză, probe solide și o strategie care să țină în viața business-ul.

Investigația internă, între reflexul de protecție și testul de rezistență al companiei

- *De la sesizări anonime la recuperarea prejudiciului, miza este controlul: cum arată o investigație internă care produce rezultate și nu lasă în urmă vulnerabilități*

În ultimii ani, investigațiile interne au devenit un instrument de lucru tot mai des folosit de companii atunci când apar semnale de nereguli. Ele pornesc din indicii care cer o verificare rapidă și disciplinată, înainte ca o situație să se transforme într-o criză juridică sau de reputație. În practică, un audit penal bine condus începe cu câteva întrebări simple: ce s-a întâmplat, cine a fost implicat și ce risc real există pentru companie? „Investigațiile interne au capatat o pondere din ce în ce mai mare în ultimii ani și pot începe atât de la o serie de suspiciuni, de la sesizări primite de către companii sau chiar de la anumite incidente în activitatea curentă, vizând în principal fapte ce produc pagube sau vătămări ale intereselor legale ale companiilor”, a explicat [Ștefan Diaconescu](#), *Partner Mușat*

& Asociații, un reputat practician de drept penal, cu peste 13 ani de experiență juridică.

Indiferent ce motivul care a declanșat investigația, obiectivul rămâne, de regula, același: să fie clarificate faptele și legăturile dintre ele, astfel încât compania să preia controlul situației și să decida informat, înainte ca problema să o oblige să reacționeze târziu și defensiv. Uneori e vorba despre pierderi financiare clare, alteori despre conduita neconforma, iar în ambele cazuri consecințele pot escalada dacă investigația e pornită târziu sau făcută superficial. În acest context, canalele de raportare internă și cultura de conformare au început să producă un efect secundar vizibil: mai multe semnale care ajung la management. „După implementarea legislației cu privire la avertizorii de integritate s-a observat o creștere a numărului de sesizări anonime primite de către clienții noștri”, a adăugat **Ștefan Diaconescu**.

Când compania apelează la o echipă externă, nu caută doar resurse juridice suplimentare, ci un partener care să impună o metodologie coerentă și de încredere, să gestioneze investigația cu independența și rigoare și să prezinte concluzii construite corect, pe probe verificabile, fără pași care ar putea vulnerabiliza ulterior compania. Așteptările sunt, de regula, pragmatice: claritate, viteză și rezultate care pot fi folosite mai departe, inclusiv în fața autorităților, dacă situația o cere. Totodată, clienții vor ca investigația să fie ținută sub control și să nu se transforme într-un spectacol intern care blochează operațiunile. „Aceștia au o serie de așteptări de la investigațiile interne coordonate de către firme externe de avocatură, apelând la noi nu doar pentru încrederea reciprocă, ci și pentru calitatea serviciilor oferite, rapiditatea activităților efectuate, precum și creșterea șanselor de recuperare a prejudiciilor”, a menționat **Ștefan Diaconescu**. „Într-un caz instrumentat de către firma noastră, în ultimii ani, prejudiciul a fost recuperat integral în mai puțin de un an de la debutul investigației interne și de la începerea urmăririi penale”, a completat acesta.

Citește și

→ [“Schimbare” este cuvântul de ordine pe piața muncii, spun avocații de Employment de la Mușat & Asociații, fenomenul fiind potențat de avansul tehnologic rapid, evoluția așteptărilor angajaților și necesitatea adaptării la noile realități economice și sociale | Echipa gestionează un număr mare de proiecte care implică restructurări ample ale companiilor multinaționale, creșterea numărului de litigii fiind evidențiată în analiza tendințelor observate. De vorba cu membrii echipei despre mandatele strategice încredințate de companii lideri în industrii variate și provocările anului 2025](#)

Decizia de a începe o investigație internă este, de regula, asumată la vârful echipei de management, pentru că are implicații juridice, organizaționale și de reputație care depășesc competențele și mandatul unei structuri intermediare. Pentru companiile cu guvernanta solidă, investigația internă intră în zona deciziilor asumate de management, cu consultare juridică înainte de a se face primul pas. Un motiv important este că, odată pornită, investigația generează consecințe: interne - disciplinare, de control, de proceduri și externe - riscuri de litigiu, riscuri penale, raportări. „Managementul național sau internațional al companiei este cel care ia decizia finală de a începe o investigație internă, după o consultare prealabilă cu departamentul de legal sau cu avocații externi”, a indicat pentru ^{Biz}Lawyer **Alexandru Terța**, *Partner Mușat & Asociații*, avocat cu o experiență profesională de peste 20 de ani în domeniul dreptului penal, perioada în care a reprezentat clienți interni și internaționali în unele dintre cele mai dificile și sensibile litigii de natură penală.

Înainte să pornească investigația, companiile își evaluează lucid opțiunile: cântăresc miza și riscurile, estimează costurile și beneficiile și decid ce abordare este justificată, chiar dacă în interior există tensiune, îngrijorare sau presiunea de a reacționa imediat. Se analizează ce consecințe ar putea avea situația, ce resurse implică investigația

și cât de realist este ca demersul să ducă la concluzii clare și aplicabile, nu doar la constatari generale. În plus, odată cu maturizarea pieței, apar criterii noi care cântăresc greu: cât de expusă este compania, ce mesaj transmite în interior și ce semnal dă în ecosistemul de parteneri. „Aceștia iau în considerare o serie de factori înainte de a declanșa orice investigație internă, o importanță semnificativă având-o inclusiv analiza cost versus beneficii”, a subliniat **Alexandru Terța**.

În practică, nu mai e suficient să spui că „verifici” o suspiciune. O investigație internă este și un exercițiu de guvernanta, iar modul în care este pornită și gestionată spune multe despre cultura companiei. De aceea, apar tot mai des decizii motivate de protejarea brandului, de întărirea politicilor interne și de disciplinarea unor zone gri care, altfel, rămân acceptate tacit până când escaladează. „Observăm o serie de factori noi ce sunt luați în considerare înainte de începutul unor investigații interne, precum riscul reputațional, dorința de aplicare a procedurilor interne de compliance, precum și de a transmite un mesaj atât în interiorul companiei cât și partenerilor de afaceri”, a punctat **Alexandru Terța**.

Odată luată decizia, apar două întrebări cheie: cine conduce investigația și care sunt obiectivele. În dosarele cu potențial penal, coordonarea cere o înțelegere fină a riscurilor, a probelor și a felului în care orice pas greșit poate compromite nu doar concluziile, ci și poziția companiei în eventuale proceduri ulterioare. De aceea, rolul avocatului extern specializat în drept penal devine central: el poate construi traseul investigației astfel încât să fie eficient, dar și robust juridic. „Avocatul extern specializat în drept penal este probabil cel mai în măsură să coordoneze investigațiile interne, atât datorită relației directe cu managementul companiei cât și experienței sale profesionale”, a spus **Ștefan Diaconescu**.

În spatele acestei coordonări stă și o logică de prevenție: investigația internă nu este o simplă „cautare” de documente, ci un proces care trebuie proiectat ca să evite capcane procedurale și reacții disproporționate. O investigație făcută defectuos poate genera expuneri inutile, poate produce tensiuni interne și poate ajunge la rezultate care nu pot fi susținute, tocmai când compania are mai mare nevoie de ele. „Totodată, specializarea în dreptul penal îi oferă avocatului extern o imagine clară asupra tuturor riscurilor generate de o investigație internă instrumentată în mod defectuos”, a adăugat avocatul intervievat de **BizLawyer**.

Colaborarea cu echipa juridică internă este, aici, un pilon de control. În mod realist, investigația nu se poate face „din exterior”, fără acces la oameni, date și procese, dar nici „din interior”, fără filtrul confidențialității și fără un mecanism care să limiteze circulația informației sensibile. În practică de investigații, distribuția informației trebuie guvernată de principiul necesității de a cunoaște, iar gestionarea documentelor și a interviurilor trebuie făcută cu aceeași grijă ca într-un dosar. „Avocatul extern lucrează îndeaproape cu avocatul in-house al companiei pe durata investigației și asigură atât confidențialitatea tuturor datelor, respectarea principiilor *need-to-know*, cât și a secretului profesional inerent acestei profesii”, a precizat **Ștefan Diaconescu**.

Operațional, primele ore și zile sunt decisive. Se conturează, împreună cu clientul, aria de lucru: ce anume se investighează, ce metode sunt potrivite și ce resurse pot fi mobilizate fără să se blocheze activitatea curentă. Sunt stabilite reperele de raportare, inclusiv rezultate intermediare, pentru ca managementul să poată lua decizii pe parcurs, nu doar la final. La fel de important, investigația trebuie să rămână flexibilă: apar informații noi, piste care se confirmă sau se închid, iar planul trebuie ajustat fără să se piardă coerența.

Echipa se construiește în funcție de profilul companiei și de tipul de risc, iar combinarea corectă a competențelor din echipă este decisivă: poate transforma investigația dintr-un exercițiu formal, cu concluzii fragile, într-un demers solid, bine probat și credibil pentru management și, dacă e nevoie, pentru autorități. În cele mai multe cazuri, coordonarea rămâne la avocații specializați în penal, dar investigația modernă nu se face doar cu instrumente juridice. Ai nevoie de competența tehnică pentru date, de suport de investigație digitală, uneori de resurse HR și, în anumite contexte, de verificări în teren. „Echipa de investigații este determinată în funcție de specificul fiecărei activități efectuate și de profilul companiei”, a spus **Alexandru Terța**. „De cele mai multe ori

echipa este coordonata de catre avocații externi, specializați în aria dreptului penal, care colaboreaza îndeaproape atât cu specialiști IT, cât și cu firme externe de forensics sau HR-ul intern”, a adaugat acesta.

Metodele sunt, în esența, cele clasice, dar aplicate cu disciplina: analiza de documente, interviuri, verificarea urmelor digitale, coroborarea cronologiilor, validarea fluxurilor de aprobare și a accesului la resurse. În anumite situații, vizitele la punctele de lucru sau verificarile la fața locului pot clarifica rapid ceea ce altfel ramâne ambiguu în acte. În același timp, investigația trebuie sa fie suficient de discreta încât sa nu devina o perturbare majora. „Pentru a strânge materialul probatoriu necesar investigațiilor interne trebuie analizate o serie de documente, trebuie organizate și conduse interviuri, analizate date informatice, precum și efectuate eventuale vizite în teren”, a declarat **Alexandru Terța**. „Menținerea unui echilibru între activitățile de investigații și buna funcționare a companiei este critica în aceasta perioada, cei mai buni avocați fiind aproape invizibili pentru angajații companiei”, a subliniat partenerul Mușat & Asociații.

În România, una dintre dificultățile recurente ține de accesul la date electronice atunci când ele se afla pe echipamente personale. Aici, investigația interna are limite naturale, iar echipa juridica trebuie sa lucreze cu ceea ce poate obține legitim și proporțional. În multe cazuri, însa, ceea ce rezulta din verificarile interne este suficient pentru a contura un tablou probator, urmând ca autoritațile sa foloseasca instrumentele procesuale pentru completare. „Limitările sunt impuse de imposibilitatea analizarii datelor informatice conținute de echipamentele proprii ale angajaților însa de cele mai multe ori rezultatele investigațiilor interne furnizeaza suficiente elemente probatorii pentru sesizarea organelor de urmarire penala, care dețin pârgihiile necesare efectuării unei cercetari complete și complexe, cu respectarea drepturilor persoanelor vizate”, a explicat **Alexandru Terța**. „În final, coroborarea tuturor probelor rezultate din aceste investigații interne este o provocare pentru avocatul ce coordoneaza investigația, el devenind un veritabil “anchetator””, a concluzionat avocatul interviuat de ^{Biz}**Lawyer**.

Citește și

[→ Mușat & Asociații confirma, în Real Estate, forța unei echipe obișnuite sa lucreze sub presiunea timpului și a reglementarilor, menținând proiectele pe un traseu sigur de la due diligence la implementare | De vorba cu Monia Dobrescu \(Partener\) despre combinația de rigoare juridica, luciditate în evaluarea riscurilor și creativitate în soluții, într-o perioada plina de provocari](#)

Interviul, datele și decizia de a merge mai departe

- *Cum se pastreaza imparțialitatea, confidențialitatea și opțiunile deschise atunci când o investigație interna poate ajunge în fața autoritaților*

În investigațiile interne, interviul nu este un simplu pas din procedura și nici un exercițiu prin care se cauta doar confirmarea unei ipoteze deja stabilite, ci un instrument esențial pentru clarificarea faptelor și testarea, în mod obiectiv, a informațiilor disponibile. Este momentul în care compania încearca sa clarifice discret, pe baza faptelor, fara reacții pripite și fara concluzii trase înainte de verificari, ce s-a întâmplat în realitate și ce poate fi dovedit. De aceea, felul în care sunt conduse discuțiile cu angajații sau cu terții devine un test de rigoare. „Interviurile efectuate cu angajații companiei sau alte terțe părți trebuie conduse în mod obiectiv de catre avocații externi, fara a pleca la drum cu idei preconceptuate sau cu un obiectiv predefinit ca trebuie gasit ceva”, a spus **Ștefan Diaconescu**. „De cele

mai multe ori, pe parcursul acestor interviuri, apar aspecte noi care necesita o regândire a abordării inițiale”, a adăugat partenerul Mușat & Asociații.

În practica, imparțialitatea nu înseamnă lipsa de direcție, ci o metoda care permite verificarea unor ipoteze fara forțarea raspunsurilor. Un interviu bine facut nu este nici o audiere acuzatoare, construita ca pentru un dosar penal, dar nici o discuție informala. Exista întrebări de control, verificari încrucișate și o disciplina a consemnării, iar totul trebuie sa fie gândit astfel încât discuția sa nu produca efecte secundare, de la presiuni interne pâna la încălcarea unor drepturi. În plus, pe masura ce apar informații noi, planul inițial se ajusteaza, iar „harta” investigației se rescrie uneori din mers, fara ca echipa sa piarda logica probatorie. „Desigur ca toate aceste activități trebuie efectuate cu respectarea stricta nu doar a legislației muncii, ci și a tuturor drepturilor și intereselor legitime ale persoanelor intervievate”, a subliniat **Ștefan Diaconescu**. „Fara încrederea completa în avocatul tau nu poți spera la un deznodământ favorabil, acesta având nevoie de toate ‘piesele din puzzle’ pentru a putea obține rezultate”, a completat el.

Dincolo de tehnica, interviurile cer și o gestionare fina a contextului uman. Angajații pot fi reticenți, pot interpreta greșit miza discuției sau pot resimți interviul ca pe o acuzație, chiar și atunci când nu este. În aceasta zona, conformitatea cu drepturile individuale nu este doar o condiție juridica, ci și o condiție de eficiență: daca oamenii se simt tratați incorect, investigația se blocheaza, iar calitatea informației scade. În același timp, exista situații în care chiar clientul ezita sa puna pe masa toate datele, din teama, din prudența sau din calcule interne. Aici, partea „invizibila” a muncii avocatului devine esențiala: construirea încrederii, clarificarea riscurilor și explicarea, fara dramatizari, a consecințelor unei imagini incomplete.

O investigație interna bine facuta are și o dimensiune la fel de sensibila: gestionarea datelor. Din clipa în care se strâng documente, sunt accesate sisteme, prelucrate e-mailuri sau accesate fișiere, echipa de investigatori intra într-un cadru strict în care datele cu caracter personal trebuie protejate din prima zi, prin reguli clare de acces, utilizare și pastrare. „Un alt aspect deosebit de important în cadrul investigațiilor interne este reprezentat de protecția datelor cu caracter personal, atât pe parcursul activităților efectuate, atunci când sunt colectate, cât și la final, când acestea sunt fie arhivate sau distruse”, a spus **Alexandru Terța**. „Lucrând în echipe inter-disciplinare fiecare avocat din echipa, specializat în aria sa de practica, își aduce aportul”, a adăugat partenerul Mușat & Asociații.

În mod realist, conformarea pe zona GDPR înseamnă reguli clare de acces, control asupra circulației documentelor, criteriile de pastrare și o regula de „minimizare”, adica de colectare și folosire doar a datelor strict necesare pentru investigație, fara acumulari inutile de informații personale. La final, aceeași disciplina continua: ce se arhiveaza, ce se distruge, cine pastreaza, în ce condiții și cu ce justificare. Într-un dosar cu potențial penal, aceste decizii sunt cu atât mai importante cu cât documentele pot deveni, la un moment dat, puncte de sprijin în interacțiunea cu autoritățile, sau, dimpotriva, pot genera expuneri daca sunt gestionate neglijent. „Din aceasta perspectiva avem marele avantaj de a putea include în echipele de investigație și avocați specializați în legislația ce confera astazi o protecție sporita datelor cu caracter personal”, a menționat **Alexandru Terța**.

Al treilea strat, mai puțin discutat în public, dar foarte prezent în teren, este componenta non-juridica. Investigația interna nu se face doar din documente și proceduri, ci și din observație, din atenția la detalii și din capacitatea de a înțelege ce nu se spune direct. Aici, avocații nu împrumuta roluri care nu le aparțin, dar folosesc un set de abilitați care ajuta la calibrarea strategiei: ce întrebare merita insistata, ce zona trebuie verificata suplimentar, unde exista riscul ca informația sa fie cosmetizata. „Cei mai buni avocați nu sunt doar avocați, ci au și abilitați cognitive și senzoriale extrem de bine dezvoltate, ce pot surprinde atât comportamentul persoanelor intervievate, respectiv daca acestea sunt confortabile sau stânjenite de anumite aspecte, dar și daca se încearca ascunderea unor informații”, a nuanțat **Ștefan Diaconescu**. „De multe ori elementele non-juridice ne ajuta sa stabilim strategia viitoare a investigației, conducând la identificarea unor aspecte de interes”, a adăugat partenerul Mușat & Asociații.

În anumite cazuri, instrumentele externe pot completa tabloul, mai ales atunci când suspiciunile vizează fapte comise în afara sediului sau în afara fluxului obișnuit de lucru. ”Serviciile de investigare privată sunt deosebit de utile în acele cazuri în care există o suspiciune privind fapte comise în alte locuri decât sediul societății sau locul desfășurării activității - de exemplu, infracțiuni de furt comise cu prilejul transportului unor marfuri ale clientului”, a exemplificat avocatul interviuat de **BizLawyer**. Raportul juridic de la finalul investigațiilor interne este întotdeauna dublat și de un briefing meeting în cadrul cărora pot fi detaliate atât aspectele menționate în scris, cât și ridicate anumite probleme mai sensibile reieșite din cadrul probelor, a explicat **Ștefan Diaconescu**.

Pe fond, relația cu autoritățile de reglementare sau de urmărire penală se construiește pe aceeași idee de control și de opțiuni deschise. De regula, investigația internă precede sesizarea organelor de urmărire penală, tocmai pentru ca managementul să înțeleagă ce are ”în mână” și ce decizie își poate asuma. Există însă și scenarii în care investigația se suprapune peste o anchetă penală sau peste verificări ale altor autorități, iar atunci coordonarea devine mai complexă: trebuie evitate interferențele, trebuie protejate drepturile persoanelor vizate și trebuie păstrată o linie coerentă, inclusiv în felul în care sunt administrate și coroborate probele interne. ”Desigur că relația cu aceste autorități este crucială pe parcursul efectuării unei investigații interne, putând exista schimburi reciproce de informații”, a punctat Alexandru Terța. Decizia unei colaborări este întotdeauna luată în urma unei consultări cu managementul companiei, cu luarea în considerare atât a drepturilor clientului cât și a obligațiilor legale ale acestuia, a subliniat interlocutorul **BizLawyer**.

În această ecuație intră și discuția despre autodenunțarea sau notificarea voluntară, ca opțiune prin care compania își poate păstra inițiativa și influența asupra pașilor următori și asupra modului în care se va încheia cazul. ”Autodenunțarea sau *self-disclosure* este o cale pentru a putea să ai un control asupra finalității investigației interne”, a arătat Alexandru Terța. Decizia nu este, în viziunea practicienilor, o soluție de avarie, ci o opțiune care trebuie evaluată din start, tocmai pentru a nu ajunge la o reacție tardivă, luată sub presiune. Iar dacă se ajunge la colaborare, ea trebuie calibrată în raport cu interesul clientului și cu obligațiile sale legale, după o consultare reală cu managementul, nu ca gest reflex. ”Desigur că această decizie nu trebuie privită ca o ultimă variantă, ci trebuie avută în vedere încă de la începutul investigației interne, existând posibilitatea de a colabora cu organele de urmărire penală pentru atingerea rezultatului dorit de către management”, a nuanțat partenerul Mușat & Asociații.

Cum sunt însă gestionate situațiile în care clientul are rețineri sau ezită să furnizeze avocaților toate informațiile necesare pentru investigație? ”În măsura în care clientul are rețineri sau omite să furnizeze toate informațiile necesare pentru a duce la final o investigație internă, am observat că sinceritatea, transparența și deontologia profesională sunt apte să determine o schimbare și să construiască încredere reciprocă”, a argumentat Ștefan Diaconescu. ”Fără încrederea completă în avocatul tău nu poți spera la un deznodământ favorabil, acesta având nevoie de toate ”piesele din puzzle” pentru a putea obține rezultate”, a conchis partenerul Mușat & Asociații.

În medie, o investigație internă durează câteva luni spre un an de zile, însă cooperarea angajaților și colaborarea activă cu managementul companiei sunt cruciale pentru a scurta acest proces. Durata se comprime atunci când compania susține investigația în mod real, când oamenii cooperează și când fluxurile interne permit acces rapid la informație. ”Complexitatea faptelor investigate, precum și aspectele noi ce pot reieși pe parcursul administrării probelor trebuie gestionate într-un mod cât mai eficient”, a contextualizat Alexandru Terța. Durata se prelungește atunci când faptele sunt complexe, când apar piste noi care cer verificări suplimentare sau când investigația se derulează în mai multe jurisdicții. Totuși, componenta internațională nu este, în sine, un blocaj dacă există parteneriate funcționale și dacă echipa poate lucra cu colegi din alte țări, în mod coordonat. ”Numărul mare de jurisdicții nu constituie neapărat un impediment, atunci când avocații naționali au, sau pot stabili facil, colaborări cu avocați din alte jurisdicții. Și din această perspectivă avem avantajul de a fi parte din rețele internaționale de avocați și de a fi lucrat îndeaproape cu colegi din alte jurisdicții”, a arătat Alexandru Terța. În astfel de dosare, rapiditatea nu se obține închizând investigația „repede cu orice preț”, ci dintr-un mod de lucru disciplinat: pași clari, probe strânse corect, verificări făcute la timp și documentare riguroasă, astfel încât aceasta să înainteze fără

reluari și fara erori care ar încetini-o ulterior.

Citește și

→ [Mușat & Asociații a cooptat-o pe fosta președinte a Curții Supreme, Corina Corbu, în poziția de Partener Coordonator al Departamentului de Litigii | Gheorghe Mușat, Senior Partner: "Este un mare câștig pentru firma, pentru avocații firmei, pentru clienții firmei"](#)

Raportul final și lecțiile care rămân în companie

- *De la concluzii și recomandari la tehnologie și proiecte transfrontaliere: cum se încheie o investigație internă fara sa se piarda controlul*

În orice investigație internă, momentul raportului final este punctul în care concluziile investigației se transforma în decizii concrete pentru companie: ce masuri ia, ce remedieri face și ce pași urmeaza mai departe. Un raport bun aduce o prezentare coerenta a faptelor, construita pe probe verificabile, care explica logica evenimentelor și arata clar ce se poate susține și de ce, cu o logica limpede și cu consecințe explicate, astfel încât managementul sa poata acționa fara ezitari. La fel de important, raportul trebuie sa poata susține masuri interne, dar și o strategie externa, daca situația o cere. „Raportul final al unei investigații interne conține o prezentare a activităților desfășurate, a faptelor constatate, astfel cum rezulta din probele obținute, semnificația și consecințele respectivelor fapte, precum și o serie de recomandari și concluzii”, a explicat **Ștefan Diaconescu**. „Acest raport final este transmis catre managementul companiei, fie el executiv, administrativ sau catre acționariat”, a precizat avocatul.

Dincolo de circuitul intern, raportul finalizeaza și un exercițiu de governanță: stabilește daca problema se rezolva strict în interior sau daca devine necesara o etapa în fața autoritaților. Când se ia în calcul transmiterea catre instituții, nu mai este vorba doar despre concluzii, ci despre felul în care au fost obținute probele și cât de solid este dosarul care se construiește. În astfel de situații, raportul este însoțit de materialul probator, iar calitatea lui poate influența decisiv felul în care va arata o investigație externa. În același timp, raportul poate funcționa și ca instrument de remediere: clarifica ce proceduri nu au funcționat și ce schimbări trebuie facute astfel încât problema sa nu reapara.

Totuși, în mediul local, nu întotdeauna exista reflexul de a privi investigația internă ca pe o masura normala de igiena organizaționala. Rezistența apare, uneori, din teama ca o investigație va scoate la lumina informații incomode pe care compania ar prefera sa nu le confrunte, iar alteori din neîncrederea față de un consultant extern, perceput ca un „ochi din afara” care poate pune întrebări directe și poate ajunge la concluzii greu de controlat intern. „Mediul de afaceri românesc a fost reticent în a admite necesitatea efectuării unor investigații interne, cât și în a colabora 100% cu avocații externi specializați în acest domeniu”, a admis **Ștefan Diaconescu**. „Pe de o parte este vorba de neîncredere într-un factor extern, pe de alta parte și dorința de a nu face publice anumite detalii uneori inconfortabile, teama unui prejudiciu de imagine fiind o constanta”, a subliniat partenerul Mușat & Asociații.

În practica, aceasta reticență se traduce prin întârzieri, acces dificil la informație sau tendința de a controla excesiv investigația, pâna la a-i reduce dramatic eficiența. De aceea, o parte din munca reala se muta în zona de explicație

și de calibrare: ce se investighează, ce rămâne confidențial, cum se protejează compania și de ce o investigație bine condusă reduce, de fapt, riscurile de imagine, în loc să le amplifice. ”Ridicarea nivelului de conștientizare a beneficiilor unor astfel de proceduri, precum și construirea unei relații bazate pe încredere reciprocă au fost principalele cai pentru a depăși astfel de bariere”, a explicat **Alexandru Terța**. Pe termen lung, companiile încep să accepte că transparența controlată în interior este preferabilă unei crize necontrolate în exterior. În paralel, investigația internă devine și un mesaj către organizație: regulile nu sunt decorative, iar consecințele sunt reale.

Alături de metoda și cultura organizațională, tehnologia a devenit un accelerator important, mai ales în analiza volumelor mari de informație. În investigațiile moderne, timpul se consumă masiv pe triere, corelări, căutări și verificări, iar instrumentele digitale pot scurta drastic această etapă, dacă sunt folosite corect. Câștigul nu este doar de viteză, ci și de consistență: aceeași regulă de căutare aplicată pe un set mare de documente reduce riscul de omisiune. Dar tehnologia nu „închide” singura investigația; rezultatele trebuie validate, interpretate și încadrate juridic, tocmai pentru că deciziile pe care le susține raportul final sunt, în cele din urmă, decizii umane.

„Tehnologia AI, folosită și de noi în cadrul investigațiilor interne, reduce semnificativ durata procedurilor de analiză a informațiilor și a documentelor rezultate din investigațiile efectuate de către avocați”, a recunoscut **Alexandru Terța**. „Cu toate acestea, factorul uman nu poate fi complet exclus din discuție, fiind necesară și o verificare atentă a rezultatelor reieșite din procesele efectuate cu ajutorul AI, precum și a rezultatelor sau a sumarelor pregătite”, a subliniat interlocutorul **BizLawyer**.

În dosarele cu elemente transfrontaliere, presiunea pe metoda și pe rigoare crește. Apar jurisdicții diferite, standarde diferite de raportare, echipe mixte și, uneori, așteptări foarte precise venite din partea unei structuri de grup. În astfel de proiecte cu componenta internațională, nu ajunge să cunoști bine contextul local; trebuie ca rezultatele să fie formulate și structurate astfel încât să se potrivească și cerințelor grupului, standardelor din alte jurisdicții și așteptărilor unor parteneri externi, pentru că raportul final să fie util și credibil și dincolo de piața românească. „Mușat & Asociații colaborează în mod curent cu firme de avocatură internațională în cazul unor investigații interne cu elemente de extraneitate, având relații construite pe încredere și experiența de zeci de ani de zile”, a declarat **Alexandru Terța**. „Într-un astfel de caz, o companie de renume din domeniul auto din Europa a dorit să verifice activitatea unei sucursale din România, în privința căreia plana o suspiciune de fraudă, rezultate investigației interne fiind obținute împreună cu o firmă internațională de renume”, a exemplificat **Ștefan Diaconescu**.

Pentru companiile care nu au trecut încă printr-o investigație internă, pregătirea începe înainte de primul incident, printr-un cadru de conformitate care funcționează în practică, nu doar pe hârtie. „Dacă o companie nu a efectuat până la acest moment o investigație internă, dar dorește să facă față provocărilor legate de suspiciuni de nereguli, este crucial să fie redactate, implementate și respectate o serie de proceduri și politici interne de conformitate”, a spus **Ștefan Diaconescu**. „Totodată, cursuri regulate de instruire a angajaților de către specialiști, dezvoltarea unui departament intern, precum și exemplificarea unor situații ce ar putea apărea sunt deosebit de utile pentru a proteja interesele companiei”, a adăugat avocatul. În logica practicii, investițiile „mici”, dar constante, în politici, training și capacitate internă pot preveni tocmai scenariile care costă cel mai mult: fraude greu de controlat, prejudicii semnificative sau expuneri care ajung să atragă răspunderea penală a companiei. „De multe ori, cu o investiție minimă în aceste domenii, pot fi prevenite fraude, prejudicii sau antrenarea răspunderii penale a companiei, care ar putea echivala cu sfârșitul unui business prosper”, a concluzionat **Ștefan Diaconescu**.

Maturizarea pieței locale se vede în două mișcări paralele: companiile cer tot mai des investigații interne, iar așteptările privind felul în care acestea sunt derulate și valorificate sunt tot mai ridicate. O companie care înțelege beneficiile, investește în prevenție și își alege partenerii corecți își păstrează opțiunile deschise, chiar și atunci când situația devine delicată.

Citește și

[→ Liviu Togan a parasit Dentons, unde coordona practica de drept penal și investigații și s-a alăturat din nou firmei Mușat & Asociații, pe poziția de Partner: “Revin în cadrul unei echipe pe care o cunosc și în care am încredere”](#)

Recunoaștere în directoarele internaționale pentru White-collar și Litigii

În clasamentul Legal 500 (Europa, Orientul Mijlociu și Africa) – *România, White-collar crime*, Mușat & Asociații este listată în *Tier 3*, cu o prezentare editorială care pune accentul pe rolul firmei în dosare de drept penal al afacerilor și, în special, pe componenta de investigații. Ghidul notează, totodată, ca **Ștefan Diaconescu** este „contactul de referință”, cu un parcurs solid în fața organelor de urmărire penală și în fața instanțelor, iar promovarea sa la nivel de partener în 2024 este menționată ca un reper în evoluția echipei. La nivel de coordonare, Legal 500 indică drept „practice head” pe **Gheorghe Mușat, Alexandru Terța și Ștefan Diaconescu**.

Cea mai relevantă parte, pentru piața, rămâne însă felul în care clienții descriu serviciul primit. În testimonialele culese independent de echipa Legal 500, tonul este constant: rigoare, prezența efectivă în dosar și atenție reală pentru oameni. Un client vorbește, în traducere, despre „un nivel ridicat de profesionalism”, capacitatea de a surprinde „faptele esențiale” și o relație în care echipa rămâne „prezentă în instanța” și „empatică” față de client. Alta opinie îl plasează pe **Ștefan Diaconescu** în prim-planul practicii, subliniind că a coordonat o investigație internă, negocierile cu alte părți din dosar și a obținut un rezultat care a dus la „recuperarea integrală a prejudiciului”.

Ghidul mai face utilă o radiografie prin clienți și mandate. La „key clients” apar atât companii, cât și nume cu profil public, iar la „work highlights” sunt mai multe repere care conturează tipologia practicii, printre care reprezentarea KMG International NV și a societăților afiliate într-un pachet de pretenții civile și comerciale de 1,6 miliarde euro, în contextul unei investigații privind condițiile unor privatizări și asistarea Leoni Group în litigii legate de o fraudă informatică transnațională, care a generat transferuri frauduloase de 40 milioane euro.

Chiar dacă *Chambers* nu are, pentru România, o categorie separată de „White-collar crime” (așa cum există în alte jurisdicții), faptul că include explicit litigiile penale în descrierea practicii și că validează unul dintre cele mai grele dosare conexe (KMG) oferă o confirmare utilă a capacității pe zona penal-comercială.

În fine, *Benchmark Litigation Europe – ediția 2025* (publicată la început de decembrie 2025) include Mușat & Asociații în clasamentul pentru România, Dispute resolution, Tier 3. Benchmark este un ghid dedicat exclusiv litigiilor, astfel că această poziționare trebuie citită ca o validare a forței în disputele complexe, inclusiv a celor în care frontul comercial se suprapune cu riscuri de conformare și investigații.