

STRATEGIC DISPUTES

Analisi indipendente dei contenziosi complessi e supporto alle decisioni ad alto impatto

**Le controversie di maggiore importanza non pongono soltanto problemi giuridici.
Pongono problemi decisionali.**

Una nuova area di attività di Diritto e Scienza

Diritto e Scienza applica ai contenziosi complessi, in qualsiasi ramo dell'ordinamento giuridico, il proprio metodo interdisciplinare, integrando analisi giuridica, logica, teoria della decisione, valutazione probabilistica, analisi economica e strategia.

Quando la posta economica, strategica o personale è elevata, non basta sapere se una tesi sia sostenibile. Occorre comprendere quali esiti siano realmente possibili, quali passaggi li condizionino, quanto siano probabili, quale valore economico abbia la posizione nelle diverse fasi e quale decisione sia razionale assumere.

L'attività è rivolta a imprese, enti, istituzioni, persone fisiche chiamate ad assumere decisioni rilevanti in presenza di incertezza giuridica, economica, reputazionale.

Il prodotto principale: Complex Dispute Audit

Il Complex Dispute Audit è un'analisi indipendente dell'intera controversia, destinata al soggetto che deve assumere la decisione finale. Non si limita alla verifica della fondatezza delle tesi prospettate: ricostruisce il problema, individua le diverse alternative, valuta i rischi, costruisce gli scenari e traduce l'analisi giuridica in una decisione strategica.

- ricostruzione dei fatti, degli atti e della cronologia rilevante;
- individuazione delle diverse costruzioni giuridiche e processuali possibili;
- analisi dei punti di forza, delle vulnerabilità e dei nodi probatori;
- ricostruzione dei migliori argomenti dell'avversario e delle possibili motivazioni di una decisione contraria;
- elaborazione di scenari e probabilità decisionali;
- stima del valore economico attuale della posizione e dei differenti esiti;
- analisi delle alternative negoziali e transattive;
- definizione della strategia razionale alla luce dei dati disponibili.

Il metodo parte dalla ricostruzione e termina nella decisione.

Il metodo Diritto e Scienza

L'analisi si sviluppa attraverso sette livelli distinti ma collegati.

FASE	OGGETTO	RISULTATO
1	Ricostruzione	Fatti, cronologia, atti, rapporti e decisioni già intervenute.
2	Architettura giuridica	Scomposizione del problema nei diversi titoli e percorsi possibili.
3	Prova	Mappa degli oneri, delle prove disponibili e delle lacune.
4	Red Team	Verifica avversariale della strategia e dei suoi punti deboli.
5	Probabilità	Scenari, eventi decisivi e probabilità condizionate.
6	Valore	Valore nominale, valore atteso, tempi, costi e valore negoziale.
7	Strategia	Comparazione delle alternative, dei tempi, delle opzioni negoziali e delle relative conseguenze.

Red Team: verificare la strategia dall'esterno

Ogni posizione complessa presenta un rischio particolare: chi la segue da tempo può diventare progressivamente meno sensibile alle ipotesi contrarie. Per questo il metodo include una verifica avversariale della strategia.

Il Red Team ricostruisce deliberatamente:

- la migliore tesi dell'avversario;
- la migliore motivazione possibile di una decisione sfavorevole;
- le lacune probatorie o logiche della strategia esistente;
- le variabili che potrebbero modificare il quadro;
- le correzioni necessarie per rendere più solida la posizione.

**La domanda non è soltanto: «perché dovremmo vincere?».
È anche: «come potrebbe essere respinta la nostra tesi?».**

Dalla probabilità al valore

Le valutazioni qualitative generiche - «causa buona», «causa difficile», «tesi forte» - vengono sostituite, quando possibile, da scenari espliciti e da probabilità decisionali. Le percentuali non pretendono di essere frequenze statistiche: servono a rendere trasparenti le assunzioni, confrontare alternative e disciplinare il giudizio.

- albero degli esiti e dei passaggi decisionali;
- probabilità condizionate;
- sensitivity analysis;
- quantum nei differenti scenari;
- valore atteso della posizione;
- distinzione tra valore giudiziale e valore negoziale;
- aggiornamento del modello dopo eventi decisivi.

Il valore nominale di una domanda non coincide con il suo valore economico attuale.

Dal parere alla decisione

Il risultato finale non è una conclusione generica del tipo «la tesi è fondata» o «la causa presenta buone probabilità di successo». L'analisi è costruita per rispondere, in modo verificabile, a quattro domande.

**Che cosa può
accadere?**

**Quanto è
probabile?**

Quanto vale?

**Che cosa conviene
fare?**

Gli output

Il cliente riceve strumenti diversi per esigenze decisionali diverse:

Executive Decision Brief — sintesi destinata al decisore, con scenari, probabilità, valori, rischi, alternative e decisioni.

Full Strategic Study — analisi completa, documentata e interdisciplinare della controversia, con dimostrazione delle conclusioni.

Decision Map — rappresentazione sintetica della sequenza evento → probabilità → conseguenza → valore → alternativa.

Board Briefing — presentazione dei risultati e discussione delle decisioni da assumere con il vertice o con il soggetto interessato.

Quando è utile

Il Complex Dispute Audit è particolarmente utile quando il costo di una decisione errata è molto superiore al costo dell'analisi.

- quando il valore economico, strategico, reputazionale o personale della controversia è elevato;
- quando esistono più percorsi giuridici, più possibili strategie o più livelli normativi;
- quando occorre valutare le conseguenze delle alternative giudiziali, processuali o negoziali;
- quando è intervenuta una decisione inattesa o un nuovo elemento probatorio;
- quando una decisione futura può modificare radicalmente il valore della posizione;
- quando il contenzioso interagisce con profili economici, finanziari, regolatori o reputazionali;
- quando il decisore vuole una valutazione indipendente del rischio e delle alternative.

Indipendenza dell'analisi

Diritto e Scienza non parte dalla necessità di confermare una linea già scelta. La sottopone a verifica e considera anche gli scenari contrari all'interesse immediato del committente.

L'analisi distingue sempre:

- ciò che è certo;
- ciò che è probabile;
- ciò che è possibile;
- ciò che non è dimostrato.

Il valore dell'analisi indipendente consiste nella capacità di rendere visibili rischi, alternative e opportunità che il decisore non ha percepito o correttamente valutato.

Come si svolge l'incarico

- 1. Preliminary Assessment** — esame della cronologia, degli atti essenziali, del valore economico e della decisione da assumere.
- 2. Definizione del perimetro** — individuazione dei documenti necessari, degli output, dei tempi e del compenso a progetto.
- 3. Audit** — analisi integrale del fascicolo secondo il metodo Diritto e Scienza.
- 4. Contraddittorio tecnico** — confronto, quando necessario, con management, strutture interne e professionisti coinvolti per verificare fatti e assunzioni.
- 5. Consegna e briefing** — presentazione dello studio, della mappa decisionale e delle conclusioni strategiche.

Autore del metodo

Francesco Bellomo, direttore scientifico di Diritto e Scienza, ha costruito la propria attività professionale e scientifica intorno all'analisi di problemi giuridici complessi e alla ricerca di metodi capaci di scomporli, confrontare soluzioni alternative, verificarne le conseguenze.

Vincitore di tre concorsi consecutivi in magistratura ordinaria appena laureato, ha realizzato la più elevata performance nella storia del nuovo processo penale come pubblico ministero (93%) ed è stato il più giovane magistrato applicato in procura generale di corte di appello.

Vincitore del concorso a due posti per Consigliere di Stato, è stato nominato con decorrenza 31 dicembre 2005 e ha prestato servizio nelle Sezioni I, II, III e VI, nella Sezione affari normativi, nell'Adunanza Plenaria, nelle commissioni speciali incaricate della redazione di codici di settore e dell'attuazione della riforma della pubblica amministrazione.

È stato relatore negli incontri di formazione del CSM e ha diretto oltre trenta convegni con la partecipazione di esponenti di vertice delle magistrature e dell'accademia.

È autore di oltre 15.000 pagine di opere giuridiche, fondate su una metodologia sistematica e interdisciplinare. La sua attività di ricerca riguarda in particolare l'interazione tra diritto, logica e altre scienze e ha condotto all'elaborazione del Metodo scientifico.

Sotto la sua direzione, la scuola Diritto e Scienza ha conseguito percentuali di successo largamente superiori alle medie nazionali nei concorsi per la magistratura ordinaria e amministrativa e per l'Avvocatura dello Stato.

Alla formazione giuridica affianca da sempre quella logico-strategica: è stato capitano della nazionale giovanile di scacchi a 17 anni, tre volte campione italiano individuale per la UISP tra i 18 e i 21 anni, vicecampione a squadre per la FSI¹.

Destinatari

L'attività è pensata per amministratori delegati, presidenti, consigli di amministrazione, general counsel, CFO, azionisti, responsabili di funzione, enti, istituzioni e, più in generale, per chiunque sia chiamato ad assumere decisioni ad alto impatto.

Diritto e Scienza non sostituisce l'analisi giuridica con i numeri. Utilizza il metodo scientifico per trasformare una controversia complessa in una decisione razionale.

Contatti

Gli incarichi Strategic Disputes sono assunti previa verifica della compatibilità del caso con il metodo e con il perimetro dell'attività. Per informazioni è possibile contattare Diritto e Scienza all'indirizzo info@dirittoscienza.it o sulla pagina Instagram [@dirittoescienza](https://www.instagram.com/dirittoescienza), oppure rivolgersi al direttore scientifico, tramite il profilo Instagram [@bellomofrancesco](https://www.instagram.com/bellomofrancesco).

¹ Cv completo alla pagina www.corsomagistratura.it/Bellomo.pdf

CASE REPORT

Come trasformare un contenzioso complesso in una decisione misurabile

Applicazione del Complex Dispute Audit

Caso reale. Gli elementi idonei a identificare il committente, la controversia e i procedimenti interessati sono stati omessi o generalizzati per esigenze di riservatezza.

1. Il problema

Una società operante in un mercato fortemente regolato era coinvolta in una controversia di eccezionale complessità, con un valore nominale nell'ordine di mezzo miliardo di euro. La vicenda coinvolgeva più livelli normativi e processuali e presentava una pluralità di possibili sviluppi, ciascuno capace di modificare in modo significativo il valore della posizione e la strategia da adottare.

La questione non poteva essere ridotta alla domanda tradizionale: «la pretesa è fondata?» Era necessario stabilire:

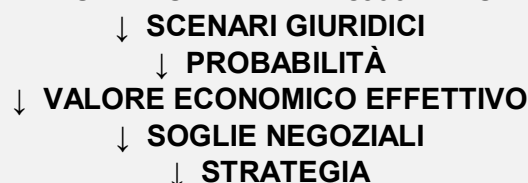
- quali fossero realmente i possibili esiti;
- quale probabilità attribuire a ciascuno;
- come una decisione intermedia avrebbe modificato le probabilità successive;
- quale fosse il valore economico attuale della controversia;
- quando fosse razionale attendere e quando negoziare;
- quale fosse, nelle diverse fasi, la soglia economicamente razionale di un accordo.

2. Perché il normale approccio giuridico non bastava

Il valore nominale della pretesa non coincideva con il valore reale della posizione. Una decisione favorevole in una fase del procedimento non avrebbe automaticamente determinato il successo finale. Diversi titoli e percorsi giuridici conducevano a probabilità e conseguenze economiche differenti. Il valore di una possibile transazione dipendeva inoltre da variabili diverse dal solo rischio di soccombenza.

DAL VALORE NOMINALE ALLA DECISIONE

VALORE NOMINALE: ~ €500 MILIONI



Il valore nominale è il punto di partenza; il metodo determina quanto valga realmente la posizione e quale decisione ne consegua.

3. L'analisi Diritto e Scienza

A. Ricostruzione giuridica — La vicenda è stata ricostruita integralmente, distinguendo fatti, atti, passaggi processuali, rapporti tra le fonti e differenti costruzioni giuridiche. Ogni ipotesi è stata verificata rispetto ai suoi presupposti, ai limiti processuali, alla causalità, alla prova e alle conseguenze.

B. Albero decisionale — La controversia è stata scomposta in passaggi successivi, individuando per ciascun evento i possibili esiti e le loro conseguenze sui passaggi successivi.

C. Probabilità condizionate — A ciascun passaggio è stata attribuita una probabilità ragionata, distinguendo la probabilità di una decisione favorevole dalla probabilità di ottenere, al termine del percorso, un risultato economicamente significativo.

D. Quantificazione economica — Sono stati distinti il valore nominale, il valore atteso, il valore nei differenti scenari, il valore attuale della controversia e la soglia razionale di transazione.

E. Analisi strategica — Il modello ha consentito di individuare come la strategia dovesse cambiare a seconda dell'esito degli eventi futuri e quali informazioni o prove potessero modificare in modo significativo la valutazione.

Il percorso decisionale

DIRITTO	PROVA	SCENARI	PROBABILITÀ	VALORE	STRATEGIA
---------	-------	---------	-------------	--------	-----------

4. Fondamenti scientifici dell'analisi

Lo Studio non si è limitato all'analisi giuridica tradizionale. Ha integrato la migliore letteratura giuridica e la giurisprudenza pertinente con strumenti elaborati dalla teoria delle decisioni, dall'analisi economica e probabilistica e dalla teoria della negoziazione.

In particolare, sono stati utilizzati decision tree, expected value, scenario analysis e sensitivity analysis, integrati con strumenti di bargaining theory e, in senso concettuale, di real-option analysis².

L'obiettivo non era applicare formule matematiche al diritto in modo meccanico, ma rendere espliciti e verificabili i passaggi che normalmente restano impliciti nel giudizio professionale: gli scenari possibili, le probabilità attribuite a ciascuno, il loro valore economico e l'effetto delle informazioni future sulla decisione.

Le probabilità utilizzate nello Studio non sono state presentate come frequenze statistiche oggettive, ma come probabilità decisionali motivate, sottoposte a verifica mediante scenari alternativi e analisi di sensibilità.

² Riferimenti metodologici essenziali: H. Raiffa, *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty*; J. von Neumann – O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*; J. F. Nash Jr., *The Bargaining Problem* e *Non-Cooperative Games*; T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*; H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*; D. A. Lax – J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*; A. Saltelli et al., *Global Sensitivity Analysis*; A. K. Dixit – R. S. Pindyck, *Investment under Uncertainty*.

5. La differenza tra una valutazione tradizionale e il metodo decisionale

LA DOMANDA TRADIZIONALE «Quali possibilità abbiamo di vincere?»	LE DOMANDE DEL METODO DIRITTO E SCIENZA • Quali eventi devono verificarsi perché si produca un risultato utile? • Quanto pesa ciascuno di essi? • Come cambia il valore della controversia dopo ciascun evento? • Quanto vale oggi la possibilità di ottenere domani un determinato risultato? • Qual è la soglia alla quale una transazione diventa economicamente preferibile? • Quali rischi sopporta la controparte continuando il giudizio? • Esistono valori negoziali che non coincidono con il valore giudiziale della posizione?
---	--

6. Il risultato dell'incarico

Il lavoro ha prodotto:

- uno studio scientifico-strategico di oltre cento pagine;
- un modello degli scenari e delle probabilità;
- la quantificazione economica dei principali esiti;
- una valutazione del valore attuale della controversia;
- l'individuazione delle soglie negoziali nelle differenti fasi;
- un'analisi separata del costo della prosecuzione della controversia per la controparte;
- una strategia dinamica, destinata a essere aggiornata al verificarsi degli eventi decisivi;
- una sintesi destinata al decisore, distinta dallo studio tecnico completo.

7. Dal parere alla decisione

Il risultato finale non è stato una conclusione del tipo «la tesi è fondata» o «la causa presenta buone probabilità di successo». È stato un modello decisionale capace di trasformare la complessità giuridica in una sequenza ordinata di alternative, probabilità, valori e scelte.

CHE COSA PUÒ ACCADERE? • QUANTO È PROBABILE?
• QUANTO VALE? • CHE COSA CONVIENE FARE?