

Sanzioni e prodotti dual-use nella contrattualistica internazionale

Antonio Ciavatta

Marzo 2026

Siamo un'azienda di tecnologie per l'energia.

Sviluppiamo e mettiamo in campo le tecnologie più avanzate per supportare le aziende del settore energetico e industriale alla ricerca di soluzioni più efficienti, più affidabili e più pulite. Il nostro portafoglio diversificato di tecnologie e soluzioni sta trasformando il modo in cui l'industria opera oggi e opererà in futuro.

Sviluppiamo e produciamo tecnologie all'avanguardia per un futuro più sostenibile, più sicuro e più efficiente

Risultati recenti

+120

Paesi

~58.000

Dipendenti

\$27,7Mld

Fatturato nel 2025

201

"Perfect HSE day"
nel 2025

\$643Mln

In R&D nel 2024

NASDAQ

Quotata in borsa (BKR)
Baker Hughes presente nel Nasdaq-100 index



Baker Hughes in Italia



In Italia Baker Hughes conta **oltre 7.000 dipendenti**



impronta economica:

- € 3,3 mld Valore aggiunto nel sistema economico italiano* (di cui €2mld in quello toscano)
- 0,25% del totale del PIL nazionale* (1,93% di quello toscano)
- Oltre 35.000 unità di lavoro attivate in Italia (di cui 15.300 in Toscana)



export:

- **Il 98% del fatturato Nuovo Pignone è destinato all'export**
- Le vendite all'estero di Nuovo Pignone rappresentano circa lo 0.7% dell'export italiano**
- Primo esportatore in Italia nel settore manifatturiero (meccanico e attrezzature)***



Indotto

- ca. 1.500 fornitori nella filiera, di cui oltre il 90% PMI
- 3 miliardi di euro di spesa media annua nel periodo 2023 - 2025



investimenti

- **€ . 300+ mln**, investimenti in Italia per il periodo 2025-2029



acquisizioni

- Nel 2025 entra nel gruppo Nuovo Pignone l'azienda veneta «Meccanica di Precisione Santorso Srl» specializzata in lavorazioni meccaniche con oltre 50 anni di esperienza e 60 dipendenti



Sanzioni e prodotti dual use nella contrattualistica internazionale

Impatto strategico di sanzioni e dual use nei contratti internazionali

Contesto e rilevanza strategica

- Sanzioni e controlli dual use sono diventati **strumenti strutturali di politica estera**
- Il loro impatto va **oltre il profilo legale**, incidendo su strategia, continuità operativa e reputazione aziendale
- Le imprese globali sono esposte a **rischi sanzionatori in ogni fase del contratto**

Rischi operativi e di compliance

- Operazioni lecite alla firma possono diventare **illecite per cambi normativi sopravvenuti**
- Divergenze tra giurisdizioni generano **rischi normativi, contrattuali e reputazionali**
- Crescente **enforcement e strict liability** aumentano l'esposizione delle imprese

Risposte contrattuali e organizzative

- **Anticipare il rischio normativo** è essenziale per proteggere contratti, responsabilità legali e reputazione
- **Clausole flessibili** (sospensione, rinegoziazione, recesso) consentono di gestire contesti geopolitici instabili
- **Integrazione del rischio nella contrattualistica** riduce incertezza, contenzioso e supporta operatività sostenibile

Essenziale è un **approccio preventivo e coordinato** tra funzioni aziendali e su un processo decisionale accurato e documentato

Quadro normativo su sanzioni e dual use

Regimi sanzionatori e compliance multilivello

Impatto dei regimi sanzionatori

- Le sanzioni di UE, USA e Regno Unito possono incidere direttamente su contratti, forniture e pagamenti e rapporti con controparti o Paesi.

Extraterritorialità normativa statunitense

- Le norme USA possono applicarsi a imprese estere con beni o flussi finanziari di origine americana, aumentando i rischi regolamentari.

Regolamento UE sui prodotti dual use

- Il Regolamento 2021/821 richiede controlli rigorosi sull'uso e utilizzatore finale dei prodotti dual use, anche civili.

La sovrapposizione normativa rende necessario un approccio strutturato alla compliance, basato su **screening** sistematici, **classificazione** dei beni e **valutazione preventiva del rischio**, per **evitare violazioni involontarie** con impatti legali, operativi e reputazionali.

Baker Hughes: approccio integrato e coordinato tra compliance, funzioni & legal

Due Diligence nella Fase precontrattuale



La continua evoluzione delle sanzioni richiede un **monitoraggio periodico** per garantire aggiornamenti tempestivi

Contratti con controparti in paesi a rischio elevato possono prevedere **impegni documentali più rigorosi**, diritti di **audit estesi**, o **condizioni sospensive legate all'ottenimento di licenze**.

Clausole chiave e best practice

Gestione del rischio sanzionatorio

- Clausole mirate per la gestione efficace del rischio sanzionatorio e dual use.
- Redatte con precisione, definendo i triggers dei rimedi contrattuali, documentazioni richieste e cooperazione tra le parti in caso di mutamenti normativi sostanziali.

Clausole sanzioni

- Regolano obblighi di conformità alle normative multi-giurisdizionali,
- divieti di esportazione
- prevedono azioni di sospensione o risoluzione in caso di violazioni o cambiamenti normativi.

Clausole dual use

- Regolano uso lecito dei beni,
- divieto di riesportazione non autorizzata,
- fornitura di end-user statements,
- cooperazione nella richiesta di licenze

Tutela legale e reputazionale

- Dichiarazioni, audit e monitoraggio e meccanismi di sospensione rafforzano la sicurezza legale e la reputazione aziendale.

La presenza di questi strumenti contrattuali permette di limitare l'esposizione legale e reputazionale, garantendo una **maggiore flessibilità e sicurezza** nelle operazioni internazionali.

Il contratto diventa non solo un accordo commerciale, ma una vera e propria **linea di difesa strategica e fattore di vantaggio competitivo**.

Alcuni Esempi Pratici

Sanctions & Export Controls – Compliance Clause

- *Each Party represents and warrants that it is in compliance with all applicable economic sanctions, export control and trade laws and regulations, including those of the European Union, the United States and the United Kingdom. Each Party shall not, directly or indirectly, engage in any activity under this Agreement that would cause the other Party to be in violation of such laws or regulations.*
- Questa clausola stabilisce il principio di base: entrambe le parti sono responsabili della compliance. Il riferimento a EU, US e UK riflette il contesto multi-giurisdizionale e riduce il rischio di violazioni indirette.

Dual Use & Export Licensing

- *The Counterparty acknowledges that certain goods, software, technology or technical information provided under this Agreement may be subject to export control or dual use regulations. The performance of this Agreement is conditional upon the obtaining and maintenance of all required export authorizations, licenses or approvals.*
- Collega l'esecuzione contrattuale alla disponibilità delle licenze. Protegge in caso di diniego o revoca da parte delle autorità competenti.

No Re-Export / No Diversion

- *The Counterparty shall not export, re-export, transfer or otherwise make available any goods, software, technology or technical information received under this Agreement to any country, entity or person in violation of applicable export control or sanctions laws. The Counterparty shall implement appropriate controls to prevent diversion or unauthorized end use.*
- Questa clausola è essenziale per mitigare il rischio di responsabilità indiretta e dimostrare l'adozione di misure preventive contro la diversione.

Change in Law & Termination

- *If, as a result of a change in applicable sanctions, export control or trade laws, the performance of this Agreement becomes unlawful, restricted or materially burdensome, COMPANY shall be entitled to suspend performance or terminate this Agreement without liability.*
- Le sanzioni evolvono rapidamente. Questa clausola garantisce flessibilità e tutela da responsabilità in caso di cambi normativi.

Counterparty & Ownership Representation

- *The Counterparty represents that neither it, nor any of its directors, officers, employees, agents or beneficial owners is a Sanctioned Person, nor is owned or controlled by a Sanctioned Person. The Counterparty further represents that no goods, services or payments under this Agreement will be provided to or for the benefit of any Sanctioned Person or Sanctioned Country.*
- Questa clausola gestisce il rischio legato alla ownership e alla 50% rule. È fondamentale per dimostrare che si sono svolte adeguate verifiche sulla controparte.

Effetti delle sanzioni su arbitrato ed enforcement

Impatto delle sanzioni sull'arbitrato

- Le sanzioni creano ostacoli pratici nel pagamento degli arbitri e nella partecipazione di soggetti sotto restrizioni o all'esecuzione dei lodi in giurisdizioni sottoposte a restrizioni.

Scelta di sede e legge applicabile

- È fondamentale selezionare con cura nelle clausole di dispute resolution la sede arbitrale e la legge applicabile per garantire compatibilità con le sanzioni.

Enforcement e limitazioni sanzionatorie

- Le sanzioni possono bloccare l'enforcement di lodi arbitrali, svuotando di fatto i rimedi contrattuali previsti.

Risk assessment nelle clausole

- La contrattualistica avanzata include il risk assessment sanzionatorio nella fase di drafting delle clausole di risoluzione delle controversie cercando soluzioni che garantiscono la maggior neutralità e operatività possibile.

Conclusioni e linee guida

Prevenzione, standardizzazione e sostenibilità

Contratto come leva di rischio

- Strumento chiave per la gestione del rischio geopolitico e normativo
- Anticipare scenari di instabilità e di tradurli in clausole chiare, equilibrate e operative è la chiave dell'efficacia contrattuale

Approccio integrato e trasversale

- La gestione delle sanzioni e dei prodotti dual use necessita di un coordinamento tra funzioni aziendali per un'efficace prevenzione dei rischi.

Due diligence e screening continui

- Controlli costanti e contratti conformi al quadro normativo sono essenziali per prevenire violazioni legali e rischi operativi.

Standardizzazione e sostenibilità

- La standardizzazione delle clausole, la flessibilità operative e la documentazione accurata delle decisioni supportano un modello di compliance solido e sostenibile nel mercato globale.

Strategia preventiva coordinata

- Solo una strategia preventiva e coordinata tra le diverse funzioni aziendali permette di tutelare gli interessi dell'impresa e garantire la continuità operativa nei mercati globali.

Nelle realtà globali come Baker Hughes, questo approccio integrato consente non solo di garantire la conformità normativa, ma anche di costruire un vantaggio competitivo attraverso processi contrattuali più solidi, trasparenti e resilienti.

Baker Hughes 