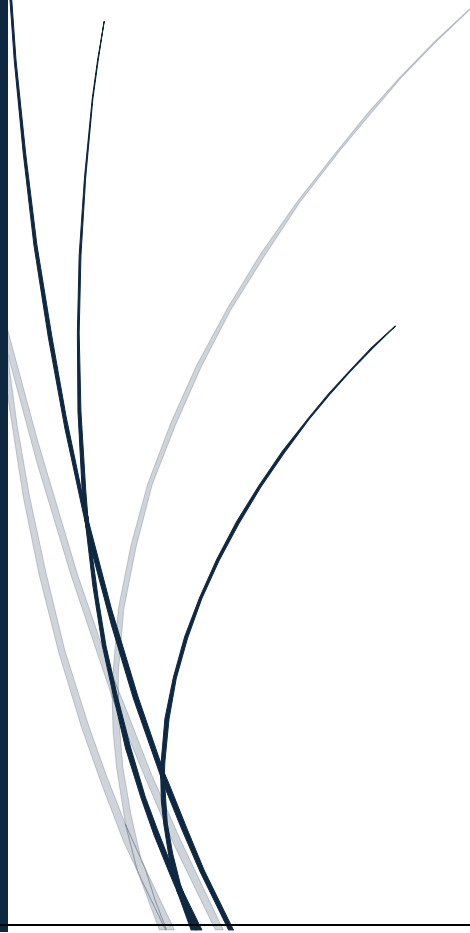


01/09/2025

Sanzioni e strategie operative

Analisi critica del regime
sanzionatorio Occidentale contro
la Federazione Russa



Pierpaolo Pacenza
KREATIVE KONSULTING RUSSIA

SANZIONI OCCIDENTALI E STRATEGIE OPERATIVE

Analisi Critica del Regime Sanzionatorio Occidentale Contro la Federazione Russa (Aggiornamento al 18° Pacchetto e Successivi)

Strategie Legali e Commerciali per la Tutela e lo Sviluppo delle PMI Italiane nel Mercato Russo

1. PREMESSA CRITICA E CONTESTO OPERATIVO AGGIORNATO

Il presente documento, aggiornato al 3 ottobre 2025, è redatto per il Presidente Vittorio Torrembini di GIM Unimpresa, con l'obiettivo di fornire un'analisi critica e strategica delle sanzioni occidentali contro la Federazione Russa, includendo le misure introdotte fino al recente **18° pacchetto** (emanato a settembre 2025) e ipotizzando gli sviluppi successivi. L'intento è delineare soluzioni pragmatiche per le Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane che continuano a operare o intendono riposizionarsi in questo mercato.

Si ribadisce la fondamentale premessa che, da una prospettiva di diritto internazionale pubblico, l'imposizione di sanzioni unilaterali da parte di Stati o blocchi regionali (quali l'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Regno Unito) **solleva serie questioni di legittimità internazionale**. La prassi consolidata del diritto internazionale riserva al Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite il potere di imporre misure coercitive multilaterali vincolanti ai sensi del Capitolo VII della Carta ONU.

Le sanzioni unilaterali, sebbene spesso invocate come strumenti di politica estera, possono essere interpretate come una violazione del principio di non interferenza e del diritto sovrano degli Stati.

Nonostante questa critica fondamentale alla loro legittimità sul piano del diritto internazionale generale, le imprese italiane sono tuttavia costrette a conformarsi alle normative sanzionatorie nazionali ed europee che le riguardano direttamente.

Questa distinzione è cruciale per comprendere il contesto politico-giuridico in cui le nostre imprese devono operare.

La **storica e profonda relazione commerciale e culturale tra Italia e Russia** persiste nonostante le avversità.

Le PMI italiane, in particolare, hanno dimostrato una notevole resilienza e un forte desiderio di mantenere i legami con un mercato in cui hanno investito decenni di lavoro, know-how e relazioni.

La narrazione di una "fuga" generalizzata di imprese italiane non riflette la realtà: molte sono rimaste, adattandosi con grandi sacrifici, mentre altre hanno dovuto disinvestire solo per oggettiva impossibilità operativa dettata da vincoli normativi ineludibili (es. banche a

partecipazione statale) o per l'impraticabilità delle operazioni (es. blocco totale dei pagamenti per specifici settori).

Il contesto attuale, al 3 ottobre 2025, vede una **competizione intensificata da parte di aziende di paesi non allineati**, soprattutto la Cina, che stanno rapidamente colmando il vuoto lasciato dalle imprese occidentali sul mercato russo.

Questa circostanza rende ancora più urgente e vitale per le PMI italiane individuare **strategie legali e commerciali innovative e conformi** che permettano di preservare e, ove possibile, rafforzare la propria posizione.

L'obiettivo è chiaro: sviluppare percorsi che consentano di mantenere il rapporto con il mercato russo, aggirando le restrizioni sanzionatorie in modo lecito e sostenibile, e sfruttando le nicchie di opportunità.

2. ANALISI DEI PACCHETTI DI SANZIONI OCCIDENTALI E NORMATIVE DI RIFERIMENTO

Le sanzioni occidentali sono complesse e stratificate.

Le principali normative di riferimento per le imprese italiane sono i **Regolamenti del Consiglio dell'Unione Europea**, che hanno diretta applicabilità.

A questi si aggiungono le normative extraterritoriali degli Stati Uniti (es. OFAC - Office of Foreign Assets Control), che possono impattare anche aziende non statunitensi attraverso sanzioni secondarie.

Di seguito, un'analisi dei settori colpiti con l'indicazione delle normative principali e delle tipologie di aziende e professionisti coinvolti.

2.1. Settore Finanziario e Bancario

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** (e successive modifiche, es. Reg. (UE) 2022/328, Reg. (UE) 2022/428, Reg. (UE) 2022/576, Reg. (UE) 2022/879, Reg. (UE) 2022/1904, Reg. (UE) 2023/1216 per citarne alcuni) – Articoli specifici su accesso ai mercati di capitali, prestiti, servizi finanziari.
 - **Regolamento (UE) 2022/328** – Art. 5, divieto di transazioni con la Banca Centrale di Russia.
 - **Regolamento (UE) 2022/328** – Art. 5 sexies, divieto di fornire messaggistica finanziaria SWIFT a banche designate.
 - **Regolamento (UE) n. 269/2014** (e successive modifiche) – Congelamento beni e divieto di messa a disposizione di fondi/risorse economiche per soggetti ed entità listati (designati).

- **Spiegazione.** Congelamento di asset della Banca Centrale Russa, esclusione di importanti banche russe dal sistema SWIFT, divieto di transazioni con enti finanziari russi designati, restrizioni sull'accesso ai mercati di capitali (emissione di titoli, prestiti).
- **Aziende e Professionisti Coinvolti.** Tutte le imprese che operano o hanno clienti/fornitori in Russia sono colpite indirettamente dalle difficoltà nei pagamenti. Banche italiane (per l'impossibilità di operare con controparti sanzionate e per l'aumento dei costi di compliance). Consulenti finanziari.

2.2. Settore Energetico (Petrolio, Gas, Carbone)

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** – Art. 3 quater (importazioni di petrolio greggio e prodotti petroliferi), Art. 3 decies (importazioni di carbone e prodotti del carbone).
 - **Regolamento (UE) 2022/879** – Introduzione del divieto di importazione di carbone.
 - **Regolamento (UE) 2022/1269** – Introduzione del divieto di importazione di petrolio via mare.
 - **Regolamento (UE) 2022/1904** (G7 Price Cap) – Divieto di fornitura di servizi per il trasporto marittimo di petrolio russo se venduto sopra un certo prezzo limite.
- **Spiegazione:** Divieti di importazione di petrolio greggio, prodotti petroliferi e carbone dalla Russia. Restrizioni sui servizi per il trasporto marittimo di petrolio (Price Cap del G7). Divieti di nuovi investimenti e di fornitura di tecnologie e servizi nel settore energetico russo.
- **Aziende e Professionisti Coinvolti:** Aziende energetiche italiane (es. ex clienti di fornitori russi, ora in cerca di alternative). Imprese di trasporto marittimo, assicurazioni (impatto sul Price Cap). Aziende di ingegneria e impiantistica che fornivano tecnologia.

2.3. Settore Tecnologico e dell'Elettronica (Beni a Duplice Uso e Tecnologie Avanzate)

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** – Art. 2 (beni a duplice uso), Art. 2a (beni e tecnologie che potrebbero contribuire al potenziamento militare e tecnologico della Russia), Art. 2b (beni per il settore dell'aviazione e spaziale).
 - **Allegati ai Regolamenti:** Elenchi dettagliati di beni e tecnologie soggetti a divieto di esportazione (es. semiconduttori, microelettronica, software, apparecchiature industriali, sensori, droni).

- **Spiegazione:** Divieti estesi all'esportazione di beni a duplice uso e di un'ampia gamma di tecnologie avanzate che possono avere applicazioni militari o contribuire alla capacità industriale e tecnologica russa.
- **Aziende e Professionisti Coinvolti:** PMI italiane produttrici di macchinari ad alta tecnologia, componenti elettronici, software, automazione industriale, apparecchiature di precisione. Ingegneri e tecnici specializzati in questi settori.

2.4. Settore dei Trasporti (Aeronautico, Marittimo, Stradale)

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** – Art. 3c (divieto di atterraggio aeromobili russi), Art. 3 septies (divieto di accesso ai porti per navi russe).
 - **Regolamento (UE) 2022/576** – Divieto di accesso al trasporto stradale per vettori russi e bielorusi.
- **Spiegazione:** Divieto di atterraggio e sorvolo per aeromobili russi, divieto di accesso ai porti UE per navi russe, divieto di accesso al trasporto stradale per operatori russi. Divieto di esportazione di aeromobili e pezzi di ricambio.
- **Aziende e Professionisti Coinvolti:** Aziende di logistica e trasporto (terrestre, marittimo, aereo). Produttori di componenti e servizi per l'industria aeronautica. Doganieri, spedizionieri.

2.5. Settore Manifatturiero e Beni di Lusso

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** – Art. 3 sexies (beni di lusso), Art. 3 undecies (beni industriali che contribuiscono al rafforzamento industriale della Russia, es. macchinari, veicoli, attrezzature elettriche, prodotti chimici).
 - **Allegati ai Regolamenti:** Liste specifiche di prodotti proibiti.
- **Spiegazione:** Divieti di esportazione per un'ampia gamma di beni industriali (es. macchinari, veicoli, apparecchiature) e per beni di lusso (es. auto di fascia alta, moda di alta gamma, gioielli, vini pregiati).
- **Aziende e Professionisti Coinvolti:** PMI manifatturiere italiane (produttori di macchinari, componenti, prodotti chimici). Aziende del settore moda, design, lusso, alimentare di alta qualità. Esportatori e agenti commerciali.

2.6. Settore Servizi (Consulenza, Legali, IT, Auditing, Architettonici)

- **Normative di Riferimento (UE):**
 - **Regolamento (UE) n. 833/2014** – Art. 5 octies (divieto di fornire servizi di auditing, contabilità, consulenza aziendale, consulenza legale), Art. 5 duodecies (divieto di fornire servizi IT e di cloud computing).
 - **Regolamento (UE) 2022/1904** – Estensione dei divieti a servizi di architettura e ingegneria.
 - **Spiegazione:** Divieto di fornire un'ampia gamma di servizi professionali a persone giuridiche, entità o organismi stabiliti in Russia o per il loro beneficio.
 - **Aziende e Professionisti Coinvolti:** Studi legali, commercialisti, società di consulenza strategica e aziendale, studi di ingegneria e architettura, fornitori di servizi IT. Tutti i professionisti che offrivano tali servizi al mercato russo.
-

3. SOLUZIONI E STRATEGIE PRATICHE PER LE PMI E I PROFESSIONISTI ITALIANI PER IL MANTENIMENTO DEI RAPPORTI CON LA RUSSIA

L'obiettivo è proteggere gli interessi delle PMI italiane, consentendo la continuità degli affari con la Russia attraverso percorsi legali e conformi, superando le barriere sanzionatorie. La parola chiave è "**Compliance Intelligente**".

3.1. Strategie di Triangolazione Complessa e Canali Indiretti (massima cautela e Due Diligence)

La triangolazione è una tattica che richiede estrema precisione e conoscenza approfondita delle normative per non cadere nell'illecito.

- **Soluzioni Pratiche:**

- **Hub Commerciali in Giurisdizioni Neutrali:** Stabilire partnership solide o aprire filiali operative in paesi terzi che non partecipano attivamente al regime sanzionatorio occidentale (es. Turchia, Emirati Arabi Uniti, Kazakistan, Georgia, Cina, India, Thailandia, Serbia, paesi dell'Asia Centrale). Questi hub fungerebbero da centri di raccolta e riesportazione.
 - **Azione:** La merce italiana (non sanzionata o autorizzata) viene venduta e spedita al partner/filiale nel paese terzo. Qui, subisce un'ulteriore lavorazione significativa, assemblaggio o integrazione con componenti locali/di terzi, tale da **modificare sostanzialmente il codice doganale del prodotto (cambio di tariffa) e la sua origine**. Questo è cruciale per la liceità.
 - **Esempio:** Un macchinario italiano non sanzionato viene inviato in un paese terzo. Lì, viene assemblato con componenti significativi locali e software locale, trasformandosi in un nuovo prodotto che può essere legalmente esportato in Russia come "prodotto di [Paese Terzo]".
- **Canali di Pagamento Multisetoriali:** Utilizzare banche in paesi terzi (es. Medio Oriente, Asia) che mantengono canali di corrispondenza bancaria aperti con istituzioni finanziarie russe non sanzionate.
 - **Azione:** I pagamenti per i beni/servizi vengono incassati dalla banca italiana attraverso la banca del paese terzo. Per i pagamenti verso la Russia, utilizzare la stessa via inversa, sempre con valute alternative (Yuan, AED, Lira Turca) per ridurre la dipendenza da USD/EUR e mitigare i rischi di blocco da parte delle banche occidentali.
 - **Strutture di Compensazione Bilaterale:** Esplorare accordi di compensazione con controparti russe tramite banche di paesi terzi, ove legalmente ammissibile, per evitare trasferimenti diretti di denaro.

- **Avvertenze Legali (Fondamentali):**

- **Divieto di Elusione (Circumvention):** L'Articolo 12 del Regolamento (UE) 833/2014 vieta esplicitamente la partecipazione "consapevole e intenzionale" ad attività volte a eludere le sanzioni. È essenziale che la triangolazione abbia una **giustificazione economica sostanziale e non sia una mera "cartiera" per la riesportazione**. La trasformazione o l'aggiunta di valore nel paese terzo è critica.
- **Regole di Origine:** Verificare le regole di origine del prodotto nel paese terzo. Se il prodotto finale mantiene un'origine italiana e rientra nelle categorie sanzionate, l'operazione sarà illecita.
- **Due Diligence Avanzata:** La due diligence sui partner in paesi terzi e sui clienti finali russi deve essere maniacale. Richiedere certificati di "non-diversione", ispezioni e audit regolari. Evitare partner con storie sospette o legami opachi con entità sanzionate.
- **Controllo di End-Use e End-User:** È l'aspetto più critico. L'azienda italiana deve avere ragionevole certezza che i suoi prodotti (o i prodotti che ne derivano) non finiscano nelle mani di entità sanzionate o per usi militari, anche se transitano da un paese terzo.

3.2. Spostamento della Produzione in Russia e Partnership Strategiche (Produzione in Situ)

Questa è una delle soluzioni più efficaci per aggirare i divieti di esportazione diretti.

- **Soluzioni Pratiche:**

- **Stabilimenti Produttivi o Assemblaggio in Russia:** Costituire una nuova entità legale russa (es. LLC) o entrare in una joint venture con un partner locale non sanzionato per la produzione o l'assemblaggio di beni direttamente in Russia.
 - **Azione:** I componenti e le materie prime non sanzionate (o sanzionate ma procurate legalmente da paesi terzi) vengono importati in Russia per la produzione locale. L'azienda italiana può fornire know-how e formazione (se non soggetti a sanzioni di servizio) o licenziare la tecnologia (se non proibita).
- **Accordi di Licenza e Produzione Conto Terzi:** Concedere licenze di produzione a un partner russo non sanzionato, che produce e distribuisce i prodotti sul mercato locale. L'azienda italiana riceve royalties, che dovranno essere rimpatriate tramite meccanismi che tengano conto delle contromisure russe (vedi parere precedente).

- **Partnership Strategiche con strutture di controllo non Italiane:** Creare nuove entità societarie in giurisdizioni neutrali che, pur utilizzando know-how o tecnologie italiane, non siano formalmente controllate (es. meno del 50% di quote) da soggetti italiani o dell'UE, operando poi in Russia.
 - **Azione:** L'azienda italiana agisce come fornitore di tecnologia o servizio a questa nuova entità, piuttosto che come azionista di controllo diretto.
- **Avvertenze Legali:**
 - **Regola del 50% e "Controllo di Fatto":** Le sanzioni USA (OFAC) e, in misura minore, l'UE, possono colpire entità anche se non controllate al 50% o più, ma dove un soggetto sanzionato esercita un "controllo di fatto". È cruciale dimostrare l'autonomia gestionale e operativa dell'entità russa o della JV.
 - **Trasferimento di Tecnologia Sensibile:** Qualsiasi trasferimento di tecnologia, macchinari o software deve essere attentamente vagliato per evitare violazioni dei divieti di esportazione per beni a duplice uso o tecnologie avanzate. Potrebbe essere necessario modificare le tecnologie per renderle "civilian-only".
 - **Protezione della Proprietà Intellettuale:** Prima di trasferire know-how, è vitale rafforzare la protezione della PI in Russia e nel paese terzo, tramite registrazione di brevetti e marchi.

3.3. Consulenza specialistica e affiancamento legale continuo

- **Spiegazione:** La complessità del quadro sanzionatorio rende indispensabile un affiancamento legale costante e altamente specializzato.
- **Soluzioni Pratiche:**
 - **Formazione Continuativa:** Organizzare corsi e workshop specifici per le PMI sui pacchetti di sanzioni, i rischi di elusione, le best practice di due diligence e i meccanismi di pagamento.
 - **Audit di Compliance:** Offrire servizi di audit sui processi aziendali per identificare e correggere vulnerabilità sanzionatorie.
 - **Pareri "Ad Hoc":** Fornire pareri legali specifici per singole transazioni o progetti complessi.
 - **Lobbying e Dialogo Istituzionale:** Continuare l'opera di GIM Unimpresa di pressione sulle istituzioni italiane ed europee per mitigare l'impatto delle sanzioni sulle PMI e sostenere canali di dialogo con la Russia.
- **Argomentazione:** L'investimento in consulenza legale qualificata non è un costo, ma un investimento essenziale per la sopravvivenza e la crescita in questo ambiente.

4. INDICAZIONI PER AGGIRARE LE SANZIONI IN MODO LEGALE: DALL'OSTACOLO ALL'OPPORTUNITÀ

Aggirare le sanzioni, nella prospettiva di un avvocato d'affari che tutela gli interessi dei propri clienti, significa navigare il quadro normativo per **trovare vie d'azione lecite che consentano di raggiungere gli obiettivi commerciali**, superando le restrizioni.

Non si tratta di violare la legge, ma di interpretare e applicare creativamente le sue sfumature.

L'obiettivo è trasformare lo svantaggio competitivo in un vantaggio, laddove i concorrenti meno agili o meno informati non riescano a operare.

4.1. Sfruttare al massimo le lacune, le Eccezioni e le Deroche (The "Grey Zones")

- **Dettaglio:** Le normative sanzionatorie, per quanto estese, presentano sempre ambiti di non applicabilità, eccezioni esplicite (es. beni per uso civile non a duplice uso, alimentari non di lusso, prodotti farmaceutici, servizi essenziali) o possibilità di ottenere licenze specifiche (es. per attività umanitarie, chiusura di contratti preesistenti).
- **Azione:**
 - **Mappatura dettagliata:** Le PMI devono condurre una mappatura estremamente precisa dei loro prodotti/servizi rispetto agli elenchi sanzionatori, identificando ciò che è chiaramente non sanzionato o rientra nelle eccezioni.
 - **Richiesta di Licenze/Deroche:** Laddove l'attività sia sanzionata ma esista una potenziale deroga (es. per la liquidazione di asset, o per garantire la sicurezza delle operazioni), presentare richieste dettagliate e ben argomentate alle autorità competenti (es. Ministero degli Affari Esteri italiano per l'UE, OFAC negli USA).
- **Argomentazione:** Queste "zone grigie" legali sono opportunità. Un'analisi accurata può rivelare spazi di manovra dove l'attività può proseguire legalmente.

4.2. Innovazione del modello di business e del Prodotto/Servizio

- **Dettaglio:** Le sanzioni stimolano l'innovazione. Le PMI italiane devono reimmaginare come servire il mercato russo.
- **Azione:**
 - **De-risking Tecnologico:** Per prodotti tecnologicamente avanzati, studiare la possibilità di rimuovere componenti "dual-use" o ipersensibili per creare versioni "civili" che non rientrino negli elenchi sanzionatori, pur mantenendo un'elevata qualità.

- **Focus su Componenti e Semiconsumati:** Se il prodotto finale è sanzionato, valutare la fornitura di componenti o semiconsumati non sanzionati che possono essere assemblati o integrati in Russia o in paesi terzi.
- **Servizi di Formazione e Know-how:** Offrire servizi di formazione e consulenza "sanzioni-compliant" per lo sviluppo delle capacità produttive locali in Russia, trasferendo indirettamente il valore aggiunto italiano senza violare i divieti di esportazione diretta di beni.
- **Argomentazione:** La competenza italiana non è solo nel prodotto finale, ma anche nel processo, nel design e nella tecnologia. Questi elementi possono essere valorizzati attraverso modelli di business innovativi.

4.3. Capitalizzare sul Vantaggio Competitivo del "Marchio Italia" e della flessibilità delle PMI

- **Dettaglio:** Le imprese cinesi possono sostituire prodotti, ma spesso non la reputazione, l'innovazione e la flessibilità tipiche del "Made in Italy".
- **Azione:**
 - **Strategie di Branding Indiretto:** Anche in caso di produzione in Russia o in paesi terzi, utilizzare strategie di branding che comunichino l'origine del know-how o del design italiano, se legalmente permesso e senza violare le sanzioni sui marchi.
 - **Agilità delle PMI:** Le PMI sono più agili e adattabili delle grandi aziende. Possono reagire più rapidamente ai cambiamenti normativi e trovare nicchie di mercato che i grandi gruppi potrebbero ignorare.
- **Argomentazione:** La qualità italiana ha ancora un valore intrinseco. Le strategie devono mirare a preservare questo valore, anche attraverso canali indiretti.

5. CONCLUSIONI E INDICAZIONI OPERATIVE FINALI PER LE PMI ITALIANE

Le PMI italiane che faticosamente e onestamente operano o desiderano operare con la Russia affrontano una sfida senza precedenti.

Tuttavia, la resa non è l'unica opzione. La strada è quella della **"Resilienza Attiva"**.

1. **Massima professionalità legale.** Ogni passo deve essere guidato da una consulenza legale altamente specializzata. Non improvvisare. Non esistono "soluzioni facili", ma solo soluzioni *complesse e legali*.
2. **Rete e collaborazione.** GIM Unimpresa è il vostro alleato strategico. Utilizzate l'associazione per scambiare informazioni, best practice e per esercitare una voce collettiva verso le istituzioni.
3. **Proattività e monitoraggio:** Le sanzioni evolvono. È essenziale avere un sistema di monitoraggio costante e proattivo delle normative per anticipare i cambiamenti e adattare rapidamente le strategie.
4. **Diversificazione strategica.** Sebbene l'obiettivo sia mantenere i rapporti con la Russia, è prudente continuare a diversificare mercati e fornitori per ridurre i rischi a lungo termine.

In un mondo dove la geopolitica influenza direttamente l'economia, le PMI italiane devono essere non solo imprenditrici, ma anche strategicamente "avvocati" dei propri interessi, operando con astuzia e rigore legale.

Il mercato russo, sebbene complesso, continua a offrire opportunità significative per chi sa navigare queste acque.

TABELLA RIASSUNTIVA DELLE STRATEGIE PER LE PMI ITALIANE NAVIGARE LE SANZIONI E LE CONTROMISURE

Categoria Strategica	Obiettivo Principale	Descrizione delle Strategie e Soluzioni Pratiche	Avvertenze Legali / Punti Chiave
1. Conformità Intelligente e Gestione del Rischio	Operare legalmente minimizzando l'esposizione al rischio sanzionatorio e rispettando gli obblighi.	- Rafforzamento Compliance Interna: Implementare sistemi di screening automatico di clienti, fornitori e transazioni. - Due Diligence Avanzata: Valutare in modo approfondito tutti i partner (specialmente in paesi terzi) per identificare rischi di controllo sanzionato o elusione. - Formazione del Personale: Assicurare aggiornamenti costanti sulle normative sanzionatorie e i rischi. - Clausole Contrattuali: Inserire clausole sanzionatorie robuste in tutti i contratti.	- La Conformità è non negoziabile: La violazione delle sanzioni comporta gravi sanzioni amministrative e penali. - Due Diligence Critica: L'onere della prova sulla liceità di una transazione ricade sull'operatore. Ignorare il rischio non è una difesa. - Rischio Reputazionale: Le sanzioni possono comportare danni reputazionali significativi anche in assenza di violazione formale.
	Mantenere i flussi commerciali di beni e servizi non sanzionati verso la Russia attraverso giurisdizioni terze.	- Hub Commerciali in Paesi Terzi Neutrali: Utilizzare partner o filiali in paesi non sanzionatori (es. Turchia, EAU, Asia Centrale, Cina) come centri di transito e riesportazione. - Trasformazione/Modifica Prodotto: Se possibile, far subire al prodotto italiano una lavorazione significativa nel paese terzo che ne modifichi sostanzialmente il codice doganale e l'origine. - Canali di Pagamento Multisetoriali: Utilizzare banche in paesi terzi che mantengono canali di corrispondenza con banche russe non sanzionate, preferendo valute alternative (Yuan, AED, Lira Turca).	- Divieto di Elusione (Circumvention): Qualsiasi attività che abbia l'intento <i>esplicito</i> di aggirare le sanzioni è illegale (Art. 12 Reg. UE 833/2014). - Requisito di Sostanzialità: La transazione con il paese terzo deve avere una legittima giustificazione economica e non essere un mero espediente. - Regole di Origine: Assicurarsi che la trasformazione nel paese terzo sia sufficiente a modificare l'origine del prodotto e che non cada in divieti di riesportazione. - End-Use / End-User: Verificare rigorosamente che il destinatario finale e l'uso finale non siano sanzionati o militari.
3. Spostamento Produzione e	Superare i divieti di	- Joint Venture/Società Controllata in Russia: Stabilire nuove entità legali russe o JV	- Regola del "Controllo": Attenzione al

Partnership (In-Situ)

esportazione
producendo
direttamente in
Russia o
trasferendo
know-how.

con partner locali non sanzionati per la
produzione/assemblaggio. - **Accordi di
Licenza/Franchising:** Concedere licenze di
produzione a partner russi non sanzionati,
trasferendo know-how (se non sanzionato) in
cambio di royalties. - **Partnership con Strutture
di Controllo non UE:** Creare entità in paesi
neutrali con controllo non UE che poi operano in
Russia, fornendo tecnologia italiana tramite
accordi.

controllo del 50% (o più) o al
"controllo di fatto" da parte di
entità sanzionate. La JV o l'entità
russa deve essere
autonoma. - **Trasferimento
Tecnologia:** Verificare che il
know-how o la tecnologia
trasferita non rientri negli elenchi
di beni a duplice uso o tecnologie
avanzate
sanzionate. - **Protezione
PI:** Assicurare un'adeguata
protezione della Proprietà
Intellettuale in Russia e nei paesi
terzi prima del trasferimento.

**4. Ottimizzazione
Finanziaria e
Valutaria**

Garantire la
ricezione/invio
di pagamenti in
un contesto di
restrizioni
bancarie.

- **Banche in Paesi Terzi:** Utilizzare banche in
giurisdizioni non sanzionatorie che mantengono
rapporti con banche russe non
sanzionate. - **Valute Alternative:** Promuovere
l'uso di valute diverse da EUR/USD (Yuan cinese,
AED, Lira Turca, Rupia indiana) per le transazioni
con la Russia. - **Strumenti di Pagamento
Locali:** Per le operazioni in loco, esplorare l'uso
di sistemi di pagamento russi (es. SPFS, MIR), se
l'impresa ha una presenza legale in Russia.

- **Compliance delle Banche
Intermediarie:** Verificare che le
banche dei paesi terzi abbiano
robusti controlli anti-sanzioni e
non violino sanzioni
secondarie. - **Rischio
Valutario:** L'uso di valute
alternative espone a maggiori
rischi di cambio, che devono
essere gestiti. - **Antiriciclaggio
(AML):** Tutte le transazioni
devono superare rigorosi
controlli AML.

**5. Adattamento
Prodotto/Servizio
e Innovazione**

Mantenere la
rilevanza sul
mercato russo
modificando
l'offerta.

- **De-risking Tecnologico:** Modificare prodotti
high-tech per rimuovere caratteristiche "dual-
use" o sensibili, rientrando in categorie civili non
sanzionate. - **Focus su
Componenti/Semiconsumati:** Se il prodotto
finale è sanzionato, valutare la fornitura di
componenti o semilavorati non sanzionati per
assemblaggio locale. - **Servizi di
Formazione/Consulenza
"Compliance":** Offrire trasferimento di know-
how non sanzionato per lo sviluppo di capacità
locali. - **Mercati di Nicchia:** Identificare beni e
servizi non sanzionati o essenziali per la
popolazione russa.

- **Monitoraggio Costante
Liste:** Le liste di beni sanzionati e
i criteri di "dual-use" sono in
evoluzione. - **Rischio di "Re-
sanzionamento":** Se un prodotto
modificato venisse percepito
come elusivo, potrebbe essere
sanzionato
specificamente. - **Proprietà
Intellettuale:** Proteggere
adeguatamente la PI quando si
trasferisce know-how o si adatta
la tecnologia.

6. Dialogo Istituzionale e Tutela Collettiva	Amplificare la voce delle PMI e cercare soluzioni sistemiche.	- Pressioni Governative (Italia/UE): Attraverso GIM Unimpresa, chiedere al Governo italiano e alle istituzioni UE deroghe specifiche o meccanismi di compensazione per le PMI.	- Lobbying Etico: Le attività di lobbying devono essere trasparenti e conformi alle normative europee e nazionali.
		- Dialogo con Autorità Russe: Utilizzare canali diretti (es. Vice-Ministro dell'Economia) per richiedere modifiche alle contromisure russe (es. pagamenti, stabilità normativa, protezione investimenti). - Network Internazionale: Collaborare con altre associazioni imprenditoriali e studi legali in paesi terzi per strategie comuni.	- Obiettivi Realistici: Le modifiche al regime sanzionatorio occidentale sono difficili, ma non impossibili per le singole deroghe. Le contromisure russe sono più influenzabili tramite un dialogo costruttivo.

Questa tabella è intesa come una guida strategica.

Ogni situazione aziendale è unica e richiede un'analisi dettagliata e personalizzata da parte di professionisti legali specializzati.