



La clausola penale nei contratti di fornitura: come costruire clausole efficaci ed evitare la riduzione giudiziale

Giovanni Gregorio, *Avvocato civilista, Patrocinante in Cassazione*

La clausola penale viene inserita nei contratti di fornitura a tutela del rispetto dei tempi di consegna, degli standard qualitativi e delle prestazioni pattuite; elementi questi che garantiscono la continuità operativa dell'impresa acquirente. In questo contesto, la clausola penale costituisce uno degli strumenti contrattuali maggiormente utilizzati per prevenire inadempimenti e rafforzare il vincolo contrattuale.

La sua funzione, tuttavia, non è soltanto quella di "punire" il contraente inadempiente. Una penale correttamente strutturata consente di predeterminare convenzionalmente il danno, ridurre l'incertezza economica derivante da eventuali contestazioni e limitare il rischio di lunghi contenziosi. Al contrario, una clausola formulata in maniera eccessivamente onerosa o sproporzionata può essere oggetto di intervento correttivo da parte del giudice, con conseguente riduzione dell'importo pattuito.

La corretta redazione della clausola penale assume quindi una rilevanza strategica non solo giuridica ma anche economica.

La funzione della clausola penale nel sistema civilistico

Nel diritto italiano la clausola penale trova disciplina negli articoli 1382 e seguenti del Codice Civile. In particolare, l'articolo 1382 c.c. stabilisce che: *"la clausola, con cui si conviene che, in caso d'inadempimento o di ritardo nell'adempimento, uno dei contraenti è tenuto a una determinata prestazione, ha l'effetto di limitare il risarcimento alla prestazione promessa, se non è stata convenuta la risarcibilità del danno ulteriore. La penale è dovuta indipendentemente dalla prova del danno"*

La funzione della clausola è duplice. Da un lato, essa svolge una funzione coercitiva: la previsione di una conseguenza economica immediata incentiva il debitore ad adempiere correttamente e tempestivamente. Dall'altro, svolge una funzione liquidatoria, in quanto consente alle parti di determinare anticipatamente il danno risarcibile senza doverne dimostrare successivamente l'effettiva entità.

In altri termini, la penale sostituisce il tradizionale meccanismo risarcitorio fondato sulla prova del danno, trasferendo sul piano contrattuale una valutazione preventiva delle conseguenze economiche dell'inadempimento.

L'importanza della clausola penale nei contratti di fornitura

Nei contratti di procurement la clausola penale assume un ruolo particolarmente rilevante poiché l'inadempimento del fornitore può produrre effetti a catena sull'intero processo produttivo dell'impresa committente. Un ritardo nella consegna di componenti industriali, ad esempio, può determinare il fermo di una linea di produzione; la fornitura di beni difettosi può generare costi di sostituzione, contestazioni da parte di clienti finali o danni reputazionali; l'interruzione improvvisa di forniture strategiche può compromettere obbligazioni assunte verso terzi.

In simili contesti, attendere la quantificazione giudiziale del danno spesso risulta incompatibile con le esigenze aziendali. La penale contrattuale permette, invece, di trasformare un rischio potenziale in un costo predeterminato e immediatamente esigibile. Anche in caso di risoluzione del contratto per inadempimento dell'appaltatore, il pagamento delle penali maturate rimane fermo, come espressamente previsto anche nel Codice dei Contratti Pubblici.

Per questa ragione, la clausola penale deve essere considerata un vero strumento di risk management contrattuale e non una semplice previsione accessoria inserita nel contratto in maniera standardizzata.

Quando il giudice può ridurre la penale

Uno dei principali rischi nella redazione della clausola penale deriva dall'articolo 1384 del Codice Civile, il quale attribuisce al giudice il potere di ridurre equamente la penale in due ipotesi: quando l'obbligazione principale sia stata eseguita in parte oppure quando la penale sia *"manifestamente eccessiva, avuto sempre riguardo all'interesse che il creditore aveva all'adempimento"*.

La norma risponde a un principio di equilibrio contrattuale. La giurisprudenza ha consolidato alcuni principi fondamentali in materia.

In primo luogo, il potere di riduzione è esercitabile d'ufficio dal giudice, anche in assenza di una specifica istanza di parte, poiché tutela un interesse generale dell'ordinamento a ricondurre l'autonomia contrattuale entro limiti di meritevolezza (Cass. Civ. Sez. Quinta, Sentenza n. 3056 del 02/02/2024). Tale potere sussiste persino quando le parti abbiano convenuto contrattualmente l'irriducibilità della penale.

La valutazione della manifesta eccessività, inoltre, non è ancorata esclusivamente al momento della stipulazione del contratto. La Corte di Cassazione ha superato l'interpretazione letterale dell'art. 1384 c.c., affermando che la valutazione deve tenere conto anche delle circostanze sopravvenute durante lo svolgimento del rapporto. Come statuito in una recente pronuncia: *"...ai fini dell'esercizio del potere di riduzione della penale, il giudice non deve valutare l'interesse del creditore con esclusivo riguardo al momento della stipulazione della clausola... ma deve valutare tale interesse anche con riguardo al momento in cui la prestazione è stata tardivamente eseguita o è rimasta definitivamente ineseguita, poiché anche nella fase attuativa del rapporto trovano applicazione i principi di solidarietà, correttezza e buona fede, di cui agli artt. 2 Cost., 1175 e 1375 c.c..."* (Cass. Civ., Sez. Seconda, Ordinanza n. 18463 del 07/07/2025).

Il Giudice, pertanto, non valuta semplicemente se la penale sia elevata, ma verifica se essa risulti sproporzionata rispetto alla funzione economica che dovrebbe svolgere, comparandola con il danno ipoteticamente risarcibile in sua assenza e tenendo conto dell'effettiva incidenza dell'inadempimento sull'equilibrio delle prestazioni (Tribunale di Arezzo, Sentenza n.1014 del 3/12/2024).

Gli errori più frequenti nella redazione delle clausole penali

Nella pratica contrattuale si riscontrano alcuni errori ricorrenti che espongono la clausola al rischio di riduzione giudiziale.

• Importi forfettari privi di collegamento con il valore reale del contratto

Una penale fissa di importo elevato, applicata indistintamente a qualsiasi inadempimento indipendentemente dalla sua gravità, presenta evidenti profili di vulnerabilità, potendo essere facilmente considerata "manifestamente eccessiva".

• Cumulo automatico di penale e risarcimento integrale del danno

Ai sensi dell'articolo 1382 c.c., la penale limita il risarcimento alla prestazione promessa, salvo che sia stata *"convenuta la risarcibilità del danno ulteriore"*. L'assenza di una previsione espressa in tal senso preclude la possibilità di richiedere un danno maggiore rispetto all'importo della penale.

• Penali progressive prive di limiti massimi

Una penale giornaliera per ritardo che continua ad accumularsi indefinitamente può raggiungere importi sproporzionati rispetto al valore del contratto, esponendosi al rischio di riduzione per manifesta eccessività.

• Clausole standard in contratti predisposti unilateralmente

Le clausole inserite in moduli o formulari predisposti da uno solo dei contraenti, nel dubbio, si interpretano a favore dell'altro (art. 1370 c.c.). Se il fornitore non ha avuto una reale possibilità di negoziazione, il Giudice potrebbe essere più propenso a valutare l'eccessività della penale.

Come costruire una clausola penale efficace

Per evitare contestazioni giudiziali e garantire l'effettività della clausola, è opportuno seguire alcuni criteri di tecnica contrattuale.

✓ Proporzionalità

Mantenere un rapporto ragionevole tra l'importo della penale e il valore economico del contratto. Una soluzione efficace, mutuata anche dalla disciplina dei contratti pubblici, consiste nel parametrare la penale in misura percentuale giornaliera sull'ammontare netto contrattuale, ad esempio tra lo 0,5 e l'1,5 per mille.

✓ Gradualità

Distinguere diverse soglie di gravità dell'inadempimento. Ad esempio, è possibile prevedere una penale contenuta per ritardi brevi e un suo incremento progressivo qualora il ritardo si protragga oltre determinate scadenze.

✓ Limite massimo (Cap)

Introdurre un tetto massimo complessivo all'importo della penale, solitamente espresso come percentuale del valore del contratto. Anche in questo caso, la legislazione sui contratti pubblici offre un valido riferimento, fissando tale limite al 10% dell'ammontare netto contrattuale. Ciò previene effetti distorsivi e rafforza la sostenibilità giuridica della clausola.

✓ Determinazione del presupposto applicativo

Descrivere con la massima precisione quali eventi costituiscano inadempimento rilevante (es. ritardo nella consegna, mancato rispetto di standard qualitativi specifici, violazione di KPI contrattuali). Quanto più il presupposto è determinato, tanto minore sarà il rischio di contenzioso interpretativo.

Il procurement moderno richiede contratti tecnicamente evoluti

Nel contesto economico contemporaneo, le funzioni acquisti non svolgono più una mera attività amministrativa, ma rappresentano un presidio strategico per la continuità aziendale. Di conseguenza, anche il contratto di fornitura non può più essere considerato un documento standardizzato. La clausola penale deve essere progettata come strumento di allocazione preventiva del rischio economico, tenendo conto della struttura della supply chain, della criticità della fornitura e del possibile impatto dell'inadempimento sull'organizzazione aziendale.

Un contratto ben scritto non elimina il conflitto, ma riduce significativamente l'incertezza. La vera efficacia della clausola penale non risiede nell'importo nominale che essa prevede, ma nella sua capacità di resistere a un eventuale controllo giudiziale ai sensi dell'art. 1384 c.c. Una penale eccessivamente aggressiva può apparire inizialmente vantaggiosa, ma nel momento in cui viene contestata rischia di perdere gran parte della propria utilità, venendo ridotta dal giudice. Nel procurement, come spesso accade nel diritto dei contratti, la migliore tutela non deriva dalla rigidità della clausola, bensì dalla sua sostenibilità giuridica.