

I COMPITI DEI SINDACI NEL CODICE DELLA CRISI: PREVENZIONE, RESPONSABILITÀ E GESTIONE ANTICIPATA*

STEFANIA PACCHI

SOMMARIO: 1. Premessa: dalla vigilanza sulla legalità alla funzione di emersione anticipata della crisi. – 2. Il collegio sindacale nel sistema del Codice della crisi riveduto e corretto. – 3. Il controllo sull'adeguatezza degli assetti organizzativi come nucleo della funzione sindacale. – 4. La rete delle segnalazioni: sistema interno ed esterno. – 5. Il dovere di segnalazione all'organo amministrativo (art. 25-octies CCII). – 6. Revisore, creditori pubblici qualificati e intermediari nel patrimonio informativo del collegio sindacale. – 7. Poteri di intervento, posizione di garanzia e trasformazione della responsabilità dei sindaci. – 8. La modulazione dei compiti sindacali nelle diverse fasi della crisi. – 9. Il ruolo del collegio sindacale nella composizione negoziata. – 10. Conclusioni: il sindaco come garante della tempestiva gestione della crisi

1. Premessa: dalla vigilanza alla funzione di emersione anticipata della crisi

L'evoluzione del ruolo del collegio sindacale nel diritto della crisi d'impresa si colloca all'interno di un più ampio mutamento di paradigma che ha investito, negli ultimi anni, tanto il diritto societario quanto il diritto della crisi. Il progressivo superamento di un modello incentrato sulla repressione dell'insolvenza ha

* Relazione tenuta al Convegno "Crisi d'impresa e profili di responsabilità" svoltosi a Vasto il 20 marzo 2026.

lasciato spazio a un sistema orientato alla prevenzione, alla diagnosi precoce delle difficoltà economico-finanziarie e alla tempestiva adozione delle misure idonee a fronteggiarle. In tale contesto, la funzione dei sindaci non può più essere letta nei soli termini di una vigilanza sulla legalità dell'azione amministrativa, ma deve essere ricostruita come parte integrante di un sistema volto all'emersione anticipata della crisi e alla salvaguardia della continuità aziendale.

Nel modello tradizionale, la funzione del collegio sindacale presentava una marcata connotazione statica ed essenzialmente successiva rispetto alle scelte gestorie. Il controllo dei sindaci si concentrava, infatti, sulla conformità dell'operato degli amministratori alla legge e allo statuto, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, secondo una logica prevalentemente rivolta alla verifica dell'azione già compiuta. Una simile impostazione rifletteva un assetto nel quale la crisi tendeva ancora a essere considerata come evento patologico da accertare e regolare soprattutto nella sua fase conclamata.

Questa impostazione si è progressivamente rivelata inadeguata di fronte alla crescente complessità delle crisi d'impresa, sempre meno riconducibili a eventi improvvisi e sempre più caratterizzate da processi di deterioramento progressivo, spesso percepibili già in una fase iniziale. La crisi, infatti, non si manifesta ordinariamente come frattura istantanea dell'equilibrio aziendale, ma come fenomeno dinamico, che si sviluppa nel tempo e che, proprio per questo, richiede strumenti di osservazione, lettura e intercettazione anticipata.

In tale prospettiva si colloca anche la Direttiva (UE) 2019/1023, che ha impresso un chiaro orientamento verso la predisposizione di quadri normativi capaci di favorire una diagnosi precoce delle difficoltà finanziarie e l'accesso a strumenti di ristrutturazione in una fase in cui l'impresa sia ancora risanabile. Il Codice della crisi ha recepito questa impostazione, valorizzando la dimensione interna dell'emersione della crisi e attribuendo rilievo centrale agli assetti organizzativi, ai flussi informativi e alla capacità degli

organi societari di cogliere tempestivamente i segnali di squilibrio.

È in questo quadro che la funzione sindacale assume una fisionomia nuova. La vigilanza non si esaurisce più nel controllo della regolarità della gestione, ma si estende alla verifica della sostenibilità dell'attività d'impresa nel tempo, alla tenuta degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari e alla capacità dell'organizzazione societaria di rilevare precocemente i segnali della crisi. Il collegio sindacale emerge, così, come presidio essenziale di un sistema di prevenzione che si fonda sulla tempestività dell'informazione, sulla continuità del monitoraggio e sulla sollecita reazione agli squilibri.

Ne deriva una ridefinizione complessiva del ruolo dei sindaci. Essi non sono più soltanto controllori della legalità dell'azione altrui, ma diventano protagonisti di una vigilanza informata, continuativa e orientata al futuro, funzionale non solo alla correttezza della gestione, ma anche alla tempestiva emersione della crisi e alla conservazione del valore dell'impresa. È lungo questa linea evolutiva che devono essere riletti, nel sistema del Codice della crisi, i compiti del collegio sindacale, il contenuto dei suoi doveri e il rapporto tra prevenzione, responsabilità e gestione anticipata della crisi.

2. Il collegio sindacale nel sistema del Codice della crisi riveduto e corretto

L'attuale configurazione del ruolo del collegio sindacale può essere compresa soltanto alla luce della profonda revisione che ha interessato il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza rispetto all'impianto originario del d.lgs. 14/2019. In particolare, il superamento del sistema di allerta originariamente delineato dal Codice costituisce il passaggio decisivo per cogliere la nuova collocazione dell'organo di controllo all'interno dell'architettura normativa.

Nella versione del 2019, il sistema era costruito attorno a un meccanismo di allerta formalizzato e tendenzialmente rigido, fondato su una pluralità di obblighi di segnalazione posti a carico

di soggetti interni ed esterni all'impresa. Il collegio sindacale, insieme al revisore e ai creditori pubblici qualificati, era inserito in un circuito che, al ricorrere di determinati indici, poteva condurre all'attivazione della composizione assistita dinanzi agli OCRI. Pur ispirato all'obiettivo della tempestiva emersione della crisi, quel modello risultava segnato da una marcata componente eteronoma, in quanto tendeva a incanalare l'imprenditore entro un percorso procedimentalizzato non sempre coerente con la natura progressiva, mutevole e negoziale delle situazioni di difficoltà.

Le criticità di questo assetto, emerse sin dalla fase iniziale e accentuate dal mutato contesto economico, hanno indotto il legislatore ad abbandonare la logica dell'allerta cogente per orientarsi verso un modello differente, fondato sulla composizione negoziata della crisi, introdotta dal d.l. 118/2021 e poi recepita nel Codice della crisi. Il baricentro del sistema si è così spostato da meccanismi esterni e sostanzialmente coercitivi a strumenti improntati alla volontarietà, alla responsabilizzazione dell'imprenditore e alla valorizzazione della capacità dell'impresa di cogliere dall'interno i segnali di squilibrio.

In questa nuova prospettiva, le segnalazioni non operano più come innesco automatico di un procedimento, ma assumono prevalentemente una funzione informativa e sollecitatoria. Esse sono dirette a favorire una presa di coscienza tempestiva della situazione e a stimolare l'adozione delle iniziative più opportune, senza sostituirsi alle valutazioni dell'imprenditore né comprimere in via automatica la sua autonomia decisionale. Si realizza così il passaggio da un modello di emersione forzata a un modello di emersione responsabilizzata, maggiormente coerente con l'impostazione europea e con la logica della ristrutturazione precoce.

È proprio all'interno di questo assetto che si accresce la centralità del collegio sindacale. Venuto meno il circuito esterno dell'allerta procedimentalizzata, il sistema affida in misura prevalente agli organi societari il compito di intercettare

tempestivamente i segnali di crisi, di valutarne la rilevanza e di stimolare l'adozione delle misure necessarie. Il collegio sindacale viene così a occupare una posizione di particolare rilievo, in quanto organo istituzionalmente preposto alla vigilanza sull'adeguatezza degli assetti, sull'andamento della gestione e sulla tenuta complessiva dell'organizzazione societaria.

La trasformazione del sistema non determina, dunque, una riduzione del ruolo dei sindaci, ma, al contrario, ne comporta una profonda riqualificazione. Essi non operano più all'interno di un meccanismo rigidamente scandito da automatismi esterni, ma sono chiamati a esercitare una funzione più complessa, fondata sulla continuità del monitoraggio, sulla qualità dell'informazione e sulla capacità di interloquire tempestivamente con l'organo amministrativo. Proprio perché il nuovo assetto valorizza la dimensione interna dell'emersione della crisi, il collegio sindacale assume il ruolo di presidio istituzionale della tempestività, chiamato a evitare che i segnali di difficoltà restino privi di adeguata considerazione.

Ne deriva un modello nel quale il controllo non coincide più con una verifica meramente successiva della legalità dell'azione gestoria, ma si inserisce stabilmente nel governo anticipato della crisi. Il collegio sindacale diventa così uno dei cardini del sistema riformato, quale organo attraverso il quale la prevenzione della crisi si traduce, all'interno dell'impresa, in osservazione continua, valutazione tempestiva e impulso all'azione.

3. Il controllo sull'adeguatezza degli assetti organizzativi come nucleo della funzione sindacale

Il controllo sull'adeguatezza degli assetti organizzativi rappresenta oggi il nucleo centrale della funzione del collegio sindacale nel sistema delineato dal Codice della crisi, costituendo il punto di raccordo tra diritto societario e diritto della crisi e il principale veicolo attraverso il quale si realizza l'obiettivo della prevenzione. In tale prospettiva, l'introduzione

del secondo comma dell'art. 2086 c.c. segna una svolta di portata sistematica, poiché istituisce un collegamento diretto tra organizzazione dell'impresa, tempestiva rilevazione della crisi e adozione delle iniziative necessarie per fronteggiarla.

La norma affida agli amministratori il compito di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ma implica specularmente, sul versante dei controlli, un corrispondente dovere di vigilanza in capo al collegio sindacale. Gli assetti, infatti, non costituiscono più soltanto un presidio di buona amministrazione, ma il presupposto strutturale della continuità aziendale, in quanto strumenti attraverso i quali l'impresa è posta in condizione di conoscere la propria situazione, monitorare i propri equilibri e intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio.

In questa chiave, l'adeguatezza degli assetti assume una funzione eminentemente preventiva. Essa consente di sottrarre la crisi alla rappresentazione di evento improvviso e imprevedibile, per ricondurla alla dimensione di fenomeno progressivo, osservabile e monitorabile. Proprio per questo, l'adeguatezza non può essere valutata in astratto né ridotta alla mera esistenza di procedure formalmente corrette, ma deve essere apprezzata in relazione alla concreta capacità dell'organizzazione di generare informazioni attendibili, di evidenziare tempestivamente le situazioni di rischio e di supportare decisioni consapevoli.

Ne deriva che il controllo dei sindaci sugli assetti non può essere inteso in termini meramente formali. Non è sufficiente verificare l'esistenza di modelli organizzativi, procedure o sistemi contabili: occorre accertarne l'effettiva funzionalità rispetto agli obiettivi per i quali l'ordinamento li richiede. Il collegio sindacale è chiamato, in altri termini, a valutare se l'impresa sia effettivamente dotata di strumenti idonei a rilevare gli squilibri economici, patrimoniali e finanziari, a renderli conoscibili in tempo utile e a consentire una reazione adeguata.

È in questo senso che si realizza il passaggio da un controllo formale a una vigilanza dinamica. Il controllo formale, tipico del modello tradizionale, si limitava alla verifica della conformità degli assetti a determinati standard; la vigilanza dinamica, invece, richiede una valutazione in concreto della loro efficienza e della loro tenuta nel tempo. Essa presuppone una conoscenza adeguata dell'impresa, dei suoi processi, dei suoi rischi e delle modalità attraverso cui le informazioni rilevanti vengono prodotte, circolano e vengono utilizzate dall'organo amministrativo.

Il parametro ultimo di tale valutazione è rappresentato dalla continuità aziendale. Questa non costituisce più soltanto un criterio contabile o di bilancio, ma diventa il punto di riferimento sostanziale dell'intera attività di vigilanza. I sindaci sono chiamati a verificare se l'impresa sia in grado di proseguire la propria attività nel prevedibile futuro e, ove emergano elementi idonei a porre in dubbio tale prospettiva, a sollecitare l'adozione delle misure necessarie.

La continuità aziendale assume così una valenza trasversale, che permea la valutazione degli assetti, dell'andamento della gestione e della capacità dell'impresa di reagire agli squilibri. In questa prospettiva, il collegio sindacale non è soltanto garante della correttezza formale delle scelte gestorie, ma presidio della loro sostenibilità nel tempo, chiamato a verificare se l'assetto dell'impresa sia realmente idoneo a preservarne il valore e a consentire una tempestiva emersione della crisi.

In definitiva, il controllo sull'adeguatezza degli assetti organizzativi segna il passaggio da una funzione di vigilanza statica a una funzione di monitoraggio sostanziale e prospettico. È proprio attraverso tale controllo che il collegio sindacale assume nel Codice della crisi il proprio ruolo più caratteristico: non quello di semplice verificatore della regolarità dell'azione amministrativa, ma quello di organo chiamato a presidiare, attraverso la qualità dell'organizzazione e dell'informazione, la tempestiva emersione delle difficoltà e la salvaguardia della continuità aziendale.

4. La rete delle segnalazioni: sistema interno ed esterno

Nel sistema delineato dal Codice della crisi, la tempestiva emersione delle difficoltà dell'impresa non è affidata a un singolo atto o a un meccanismo isolato, ma al funzionamento di una rete articolata di flussi informativi e di segnalazioni, interne ed esterne all'organizzazione societaria. È proprio in questa struttura informativa diffusa che si coglie una delle innovazioni più significative del sistema riformato: la prevenzione della crisi non si realizza più mediante automatismi procedurali, ma attraverso la circolazione di informazioni rilevanti e la capacità degli organi competenti di leggerle, integrarle e trasformarle in iniziativa.

La rete delle segnalazioni si articola lungo due direttrici fondamentali. La prima è quella interna, che si sviluppa nel perimetro dell'organizzazione societaria e si fonda sulla capacità degli assetti organizzativi di produrre informazioni attendibili, tempestive e utili alla comprensione dell'andamento dell'impresa. In questa dimensione, assumono rilievo l'organo amministrativo, il collegio sindacale e, per quanto di competenza, il revisore legale, all'interno di un circuito nel quale l'informazione deve poter circolare in modo da rendere conoscibili gli squilibri prima che si traducano in crisi conclamata.

La seconda direttrice è quella esterna, alimentata da soggetti che, pur non appartenendo all'organizzazione societaria, sono in grado di rilevare dati sintomatici di difficoltà economico-finanziaria. Rientrano in questa prospettiva le segnalazioni provenienti dai creditori pubblici qualificati e, più in generale, dal sistema bancario e finanziario. Tali apporti non sostituiscono la diagnosi interna, ma la integrano, arricchendo il patrimonio informativo a disposizione dell'impresa e degli organi di controllo.

La funzione delle segnalazioni, in questo nuovo assetto, non è più quella di innescare automaticamente un procedimento, ma di fornire elementi conoscitivi qualificati e di sollecitare una valutazione tempestiva della situazione. La segnalazione perde,

così, la sua tradizionale funzione di allerta in senso tecnico e assume piuttosto il significato di strumento informativo, volto a creare le condizioni per una decisione consapevole e per una reazione adeguata. Il sistema si fonda, quindi, non sulla coercizione, ma sulla responsabilizzazione dei soggetti che sono chiamati a governare l'impresa e a controllarne l'andamento.

In questa rete, il collegio sindacale occupa una posizione centrale. Esso si colloca nel punto di convergenza tra le informazioni che provengono dagli assetti interni e quelle che derivano da fonti esterne, ed è chiamato a svolgere una funzione di selezione, integrazione e valutazione dei dati rilevanti. La sua centralità non dipende soltanto dalla qualità dei poteri di vigilanza di cui dispone, ma dalla capacità di costruire, a partire da informazioni eterogenee, una visione complessiva della situazione dell'impresa.

È proprio questa funzione di raccordo che qualifica in modo nuovo il ruolo dei sindaci. Essi non sono destinatari passivi di segnalazioni, ma soggetti chiamati a interpretarle nel loro significato sistemico, a verificarne la rilevanza e a tradurle in interlocuzione con l'organo amministrativo. La gestione delle informazioni diventa, così, parte essenziale della funzione di controllo: non più soltanto osservazione della regolarità della gestione, ma partecipazione, nei limiti propri dell'organo di controllo, alla costruzione del processo di emersione anticipata della crisi.

La natura non coercitiva delle segnalazioni rafforza ulteriormente questa responsabilità. Proprio perché il sistema rinuncia ad automatismi e a meccanismi esterni di attivazione, acquista maggiore importanza la capacità degli organi societari, e in particolare del collegio sindacale, di attribuire il giusto peso ai segnali ricevuti e di sollecitare tempestivamente le iniziative necessarie. La prevenzione della crisi si gioca, in tal modo, sulla qualità del circuito informativo e sulla prontezza della sua traduzione in impulso operativo.

In definitiva, la rete delle segnalazioni costituisce l'infrastruttura informativa del sistema della prevenzione

delineato dal Codice della crisi. Il collegio sindacale, quale snodo di tale rete, è chiamato a svolgere una funzione decisiva di coordinamento e di rielaborazione, che prepara il momento in cui l'informazione si trasforma in attivazione nei confronti dell'organo amministrativo. Proprio in questo passaggio si colloca il rilievo centrale del dovere di segnalazione previsto dall'art. 25-octies CCII.

5. Il dovere di segnalazione all'organo amministrativo (art. 25-octies CCII)

All'interno del sistema delineato dal Codice della crisi, il dovere di segnalazione all'organo amministrativo rappresenta il momento di sintesi dell'intera funzione di vigilanza del collegio sindacale. È in questo passaggio che l'attività di monitoraggio, raccolta e rielaborazione delle informazioni — alimentata dagli assetti organizzativi e dai flussi informativi interni ed esterni — si traduce in impulso operativo, segnando il punto di transizione dalla conoscenza all'azione. La disciplina dell'art. 25-octies CCII assume, pertanto, un rilievo centrale non solo sul piano procedurale, ma anche quale parametro di valutazione della diligenza e della responsabilità dei sindaci.

La segnalazione non può essere ridotta a un mero adempimento formale. Essa si configura come un atto funzionale alla prevenzione della crisi, volto a sollecitare l'organo amministrativo a prendere consapevolezza della situazione e ad attivare tempestivamente le misure idonee. In questa prospettiva, la segnalazione costituisce il momento qualificante della vigilanza prospettica: non un semplice avviso, ma un intervento che incide sul processo decisionale dell'impresa, orientandolo verso la gestione anticipata delle difficoltà.

Coerentemente con l'impostazione del sistema, la segnalazione non determina automaticamente l'attivazione di procedure né produce effetti diretti sul piano giuridico, ma integra un impulso qualificato, che pone l'organo amministrativo di fronte alla necessità di assumere decisioni

consapevoli e tempestive. Essa si inserisce in una dinamica dialogica tra organo di controllo e organo gestorio, nella quale il primo esercita una funzione di stimolo e di verifica, senza sostituirsi al secondo.

Il legislatore ha tipizzato in modo puntuale i requisiti della segnalazione, al fine di garantirne l'effettività e la tracciabilità. Sotto il profilo del contenuto, essa deve essere motivata, ossia fondata su elementi concreti e verificabili che rendano intelligibile la situazione di crisi o di squilibrio e consentano all'organo amministrativo di individuare le possibili linee di intervento. Quanto alla forma, la segnalazione deve essere effettuata per iscritto, con modalità idonee ad assicurarne la prova e la tracciabilità, assumendo così un rilievo non solo procedurale, ma anche probatorio.

Particolarmente significativa è la disciplina delle tempistiche. L'art. 25-*octies* collega la segnalazione alla conoscenza degli indici di crisi, sottraendo la valutazione della tempestività a una dimensione meramente discrezionale e imponendo un intervento in una fase in cui l'impresa sia ancora potenzialmente risanabile. La tempestività diventa così elemento essenziale della segnalazione, strettamente connesso alla sua funzione preventiva.

La previsione dell'obbligo di indicare un termine entro il quale l'organo amministrativo è chiamato a riferire sulle iniziative intraprese rafforza ulteriormente la dimensione dialogica dell'istituto. La segnalazione non si esaurisce nella comunicazione di una criticità, ma apre un circuito di confronto volto a verificare l'adeguatezza delle misure adottate e, se del caso, a sollecitare ulteriori interventi.

Gli effetti della segnalazione si riflettono direttamente sul piano della responsabilità dei sindaci. La sua tempestiva e adeguata effettuazione costituisce, infatti, un indice qualificato di adempimento dei doveri di vigilanza e di attivazione; al contrario, la mancata o tardiva segnalazione può integrare una violazione rilevante, idonea a fondare la responsabilità per i danni derivanti dalla mancata emersione tempestiva della crisi.

In questo senso, la segnalazione si configura come parametro privilegiato di diligenza, in quanto consente di verificare in concreto se l'organo di controllo abbia trasformato l'informazione disponibile in iniziativa.

La centralità della segnalazione si coglie anche in relazione alla natura del danno rilevante. L'omessa attivazione del dovere di segnalazione può, infatti, incidere non solo sull'aggravamento del dissesto, ma anche sulla perdita di valore dell'impresa e sulla compromissione delle possibilità di risanamento, rafforzando il nesso tra inerzia e pregiudizio.

In definitiva, il dovere di segnalazione all'organo amministrativo rappresenta il fulcro della funzione del collegio sindacale nel Codice della crisi. Esso segna il passaggio dalla vigilanza all'attivazione e costituisce il principale criterio attraverso il quale si misura, in concreto, la diligenza dell'organo di controllo. È nella capacità di effettuare segnalazioni tempestive, motivate e adeguate che si coglie la cifra più autentica del nuovo ruolo dei sindaci nel sistema della prevenzione della crisi.

6. Revisore, creditori pubblici qualificati e intermediari nel patrimonio informativo del collegio sindacale

Nel sistema delineato dal Codice della crisi, il collegio sindacale non esercita la propria funzione di vigilanza in condizioni di isolamento informativo, ma all'interno di un circuito conoscitivo alimentato da una pluralità di fonti, interne ed esterne all'organizzazione societaria. In tale prospettiva, assumono particolare rilievo, da un lato, il soggetto incaricato della revisione legale e, dall'altro, i creditori pubblici qualificati e gli intermediari finanziari, i cui apporti informativi concorrono a rendere più tempestiva e più affidabile l'emersione delle difficoltà dell'impresa. Il punto sistematicamente decisivo, tuttavia, non è il rilievo autonomo di tali soggetti, ma il modo in cui le informazioni da essi provenienti si inseriscono nel patrimonio conoscitivo del collegio sindacale e ne rafforzano la capacità di vigilanza e di attivazione.

Sotto un primo profilo, il revisore legale svolge una funzione complementare rispetto a quella del collegio sindacale. La sua inclusione tra i soggetti tenuti alla segnalazione dei presupposti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi conferma che l'analisi della situazione contabile e finanziaria e la valutazione della continuità aziendale possono costituire un canale privilegiato di emersione precoce dei segnali di deterioramento. Tale funzione, tuttavia, deve essere letta nel rispetto del criterio legislativo che impone l'esercizio dei relativi compiti "nell'ambito delle rispettive competenze", onde evitare indebite sovrapposizioni tra il controllo tecnico-documentale proprio della revisione legale e la vigilanza generale sulla gestione propria del collegio sindacale.

La distinzione tra le due funzioni resta, infatti, netta. Il collegio sindacale esercita un controllo continuativo sull'adeguatezza degli assetti, sull'andamento della gestione e sulla correttezza complessiva dell'azione amministrativa; il revisore, invece, opera mediante verifiche tecniche e periodiche, finalizzate al giudizio sul bilancio e alla verifica della corretta rappresentazione contabile della situazione dell'impresa. Proprio questa diversità di prospettiva rende le due funzioni complementari: il revisore può intercettare, attraverso i dati contabili e finanziari, indicatori di crisi che richiedono di essere contestualizzati e valutati all'interno della più ampia conoscenza dell'impresa di cui dispone il collegio sindacale.

Accanto a tale fonte informativa complementare, assumono rilievo le segnalazioni provenienti dai creditori pubblici qualificati e, più in generale, dagli intermediari finanziari. La disciplina dell'art. 25-*novies* CCII si colloca precisamente in questa prospettiva, prevedendo che determinati soggetti pubblici segnalino all'imprenditore e agli organi di controllo il superamento di soglie di esposizione debitoria ritenute sintomatiche di uno stato di difficoltà. A queste si aggiungono, in un quadro più ampio, le informazioni provenienti dal sistema bancario e finanziario, nelle quali il deterioramento del merito

creditizio o la riduzione dell'esposizione possono costituire segnali precoci e particolarmente significativi di squilibrio.

La funzione di tali segnalazioni esterne consiste nell'integrare il patrimonio informativo interno all'impresa, offrendo dati oggettivi che possono non emergere con immediatezza dagli assetti organizzativi o dalla contabilità interna. Proprio perché indirizzate anche agli organi di controllo, esse rafforzano la capacità del collegio sindacale di cogliere tempestivamente la gravità della situazione e di valutare se l'organo amministrativo stia reagendo in modo adeguato. Il loro rilievo sistemico non risiede, dunque, in un effetto coercitivo o automatico, che il legislatore ha inteso evitare, ma nella loro capacità di arricchire e qualificare il quadro conoscitivo entro cui deve svolgersi la vigilanza sindacale.

In questo assetto, il collegio sindacale assume una funzione di raccordo e di sintesi. Esso è chiamato a valorizzare le informazioni provenienti dal revisore, dai creditori pubblici qualificati e dagli intermediari, integrandole con quelle desumibili dagli assetti interni e dall'osservazione continuativa della gestione. La centralità dei sindaci si coglie proprio in questa attività di selezione, interpretazione e contestualizzazione dei dati: non una mera ricezione passiva di segnalazioni, ma una loro rielaborazione critica, funzionale alla formazione di un giudizio complessivo sulla situazione dell'impresa.

Ne deriva l'esigenza di un effettivo coordinamento tra le diverse fonti informative e, in particolare, tra gli organi di controllo. Tale coordinamento non implica confusione di ruoli, ma cooperazione nella diversità delle funzioni. Il revisore non si sovrappone al collegio sindacale, né i segnalanti esterni si sostituiscono alla diagnosi interna dell'impresa; tuttavia, tutti concorrono, secondo logiche differenti, a costruire quel patrimonio informativo multilivello senza il quale la prevenzione della crisi resterebbe inevitabilmente incompleta.

In definitiva, il rilievo del revisore, dei creditori pubblici qualificati e degli intermediari finanziari va misurato non in termini di centralità autonoma, ma in rapporto alla funzione del

collegio sindacale. È, infatti, nella capacità dei sindaci di raccogliere, coordinare e tradurre tempestivamente tali informazioni in interlocuzione con l'organo amministrativo che si realizza uno degli aspetti più significativi della nuova vigilanza preventiva delineata dal Codice della crisi. Proprio per questo, l'integrazione del patrimonio informativo disponibile rappresenta uno dei presupposti fondamentali della successiva attivazione dei poteri sindacali e, in prospettiva, della stessa valutazione della loro responsabilità.

7. Poteri di intervento, posizione di garanzia e trasformazione della responsabilità dei sindaci

La ridefinizione del ruolo del collegio sindacale nel Codice della crisi si riflette in modo particolarmente significativo sul piano della responsabilità, imponendo una rilettura della tradizionale costruzione della causalità omissiva alla luce del rafforzamento della posizione di garanzia e dell'ampliamento dei poteri-doveri dell'organo di controllo. Il punto di partenza dell'analisi resta il modello delineato dall'art. 2407 c.c., che per lungo tempo ha costituito il riferimento normativo fondamentale per la qualificazione della responsabilità dei sindaci.

Nel paradigma tradizionale, la responsabilità dei sindaci veniva prevalentemente ricostruita come responsabilità per omesso impedimento dell'altrui illecito. Essi erano chiamati a rispondere, in concorso con gli amministratori, quando il danno risultasse causalmente riconducibile alla mancata vigilanza e alla conseguente omissione di iniziative idonee a prevenire o attenuare gli effetti pregiudizievoli della gestione. Tale costruzione rifletteva un assetto nel quale la posizione di garanzia dei sindaci risultava essenzialmente ancorata alla legalità e alla correttezza dell'azione amministrativa, mentre il giudizio causale si fondava su una verifica controfattuale spesso affidata a valutazioni probabilistiche e non sempre agevolmente accertabili in concreto.

Questo modello, tuttavia, si sviluppava in un contesto nel quale i poteri dei sindaci risultavano ancora prevalentemente

circoscritti alla vigilanza, mentre gli strumenti di incidenza sulla gestione conservavano carattere indiretto e mediato. Ne derivava una responsabilità omissiva per molti aspetti “debole”, ancorata a doveri formulati in termini ampi e non sempre riferibili a condotte puntualmente esigibili. Il Codice della crisi ha profondamente inciso su tale assetto, ampliando e qualificando i poteri dell’organo di controllo e trasformando la funzione sindacale in una vigilanza necessariamente attiva, orientata non soltanto alla rilevazione delle irregolarità, ma alla tempestiva emersione della crisi e alla salvaguardia della continuità aziendale.

In questo nuovo quadro, la posizione di garanzia dei sindaci si estende oltre la tradizionale dimensione della legalità formale e si proietta sulla tenuta complessiva dell’organizzazione societaria, sulla sostenibilità della gestione e sulla capacità dell’impresa di reagire tempestivamente agli squilibri. Il rafforzamento della posizione di garanzia costituisce il riflesso diretto dell’ampliamento dei poteri e dei doveri attribuiti ai sindaci, i quali non sono più soltanto chiamati a osservare e segnalare, ma a esercitare, nei limiti propri del loro ruolo, una funzione di impulso e di reazione rispetto alle situazioni di crisi.

Tra gli strumenti che rendono concretamente esigibile tale funzione assumono rilievo, anzitutto, il dovere di segnalazione all’organo amministrativo, la vigilanza sull’adeguatezza degli assetti organizzativi e, nei casi più gravi, il ricorso a strumenti di intervento giudiziale. In questa prospettiva, la legittimazione del collegio sindacale a richiedere l’apertura della liquidazione giudiziale segna una discontinuità netta rispetto al passato, poiché attribuisce all’organo di controllo una capacità di iniziativa diretta nelle fasi patologiche dell’impresa, rendendo esigibile un intervento non più soltanto interno, ma anche esterno, quando l’insolvenza sia ormai emersa o imminente.

Tale potere non deve, tuttavia, essere letto isolatamente, ma come parte di un più ampio sistema di rimedi graduati. Esso si affianca ai tradizionali strumenti previsti dal codice civile e, in particolare, all’azione *ex art. 2409 c.c.*, che conserva un ruolo

centrale anche nel nuovo contesto quale strumento di controllo giudiziale in presenza di gravi irregolarità gestionali, anche connesse a situazioni di crisi. La combinazione tra poteri di segnalazione interna, interlocuzione con l'organo amministrativo, ricorso al tribunale e legittimazione alla richiesta di apertura della liquidazione giudiziale delinea un quadro nel quale il collegio sindacale dispone di un ventaglio di strumenti progressivi, destinati a essere attivati in funzione della gravità della situazione.

È proprio l'esistenza di tali poteri, espressamente conformati dal legislatore, che trasforma il paradigma della responsabilità sindacale. L'omissione non consiste più soltanto nel non aver impedito l'altrui illecito, ma nel non aver esercitato poteri propri, funzionalmente orientati alla prevenzione dell'aggravamento della crisi. Il giudizio sulla condotta dei sindaci non si esaurisce, pertanto, nella verifica astratta della diligenza di controllo, ma investe la tempestività, l'adeguatezza e la concretezza delle iniziative che essi erano tenuti ad assumere in presenza di segnali di squilibrio.

In questa prospettiva, anche la causalità omissiva subisce una significativa trasformazione. Il giudizio controfattuale, pur restando essenziale, non può più essere costruito sulla base di una generica ipotesi di vigilanza diligente, ma deve essere ancorato a condotte specifiche e concretamente esigibili: la tempestiva rilevazione dei segnali di crisi, l'attivazione della segnalazione, il ricorso agli strumenti di reazione previsti dall'ordinamento, l'utilizzo dei poteri giudiziali nei casi in cui l'inerzia dell'organo amministrativo renda necessario un intervento più incisivo. Ne deriva una maggiore determinatezza del parametro di imputazione e, al contempo, una più intensa esigibilità della condotta dovuta.

La responsabilità dei sindaci tende così a configurarsi, nel sistema del Codice della crisi, come responsabilità per mancata attivazione. Il fulcro del giudizio non è più rappresentato dalla mera omissione di controllo, ma dall'inerzia rispetto all'avvio di un processo di gestione tempestiva della crisi che, se utilemente

promosso, avrebbe potuto contenere il pregiudizio per i creditori, preservare il valore dell'impresa o evitare la perdita di concrete possibilità di risanamento. In questa prospettiva, acquista rilievo centrale il nesso tra inerzia e perdita di valore, che consente di collegare il danno non solo all'aggravamento del dissesto, ma anche alla compromissione delle opportunità di conservazione e ristrutturazione dell'impresa.

Il rafforzamento della posizione di garanzia incide, dunque, direttamente anche sulla conformazione del danno rilevante. La perdita non coincide più soltanto con l'incremento del passivo o con l'aggravarsi dello stato di insolvenza, ma può consistere nella dispersione del valore aziendale che un intervento tempestivo avrebbe potuto conservare, nonché nella riduzione delle prospettive di soddisfazione dei creditori. La centralità della tempestività nel sistema del Codice della crisi rende così sempre più evidente che il ritardo nell'emersione e nella gestione della crisi può costituire, di per sé, fonte di responsabilità.

Tale evoluzione non esclude, tuttavia, un'esigenza di riequilibrio. In questa prospettiva si colloca l'intervento legislativo che ha introdotto un limite quantitativo alla responsabilità risarcitoria dei sindaci, parametrato al compenso percepito. Il tetto alla responsabilità civilistica non incide sul contenuto degli obblighi, che restano integralmente operativi, ma circoscrive l'esposizione patrimoniale dell'organo di controllo, nel tentativo di evitare che l'ampliamento dei doveri si traduca in una responsabilità economicamente sproporzionata e disincentivante.

In definitiva, il Codice della crisi determina una profonda trasformazione del paradigma della responsabilità dei sindaci. Il collegio sindacale non è più soltanto garante della legalità dell'azione altrui, ma titolare di una posizione di garanzia più ampia e sostanziale, sorretta da poteri di intervento che rendono la sua condotta più tipica, più concreta e più verificabile. È ormai nella capacità di attivarsi tempestivamente, utilizzando gli strumenti previsti dall'ordinamento per prevenire o governare la

crisi, che si misura la diligenza dei sindaci e, correlativamente, la loro responsabilità.

8. La modulazione dei compiti sindacali nelle diverse fasi della crisi

La ridefinizione del ruolo del collegio sindacale nel Codice della crisi si coglie pienamente solo se la funzione di controllo viene osservata nella sua dimensione temporale, ossia nella capacità di adattarsi all'evoluzione della situazione dell'impresa e al progressivo aggravarsi degli squilibri. La vigilanza sindacale non si presenta più come attività uniforme e indifferenziata, ma come funzione modulata, destinata a intensificarsi al mutare delle condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell'impresa. Ne deriva una graduazione dei doveri e dei poteri dei sindaci, il cui tratto unificante è rappresentato dalla tempestività dell'intervento.

Nella fase fisiologica, in cui l'impresa opera ancora in condizioni di equilibrio, la funzione del collegio sindacale si concentra principalmente sulla vigilanza sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e sulla correttezza della gestione. In questa fase, il controllo assume una valenza eminentemente preventiva, poiché mira ad assicurare che l'impresa sia dotata di strumenti idonei a rilevare per tempo eventuali segnali di squilibrio. La prevenzione, dunque, non comincia con la crisi, ma nella normalità dell'attività d'impresa: è nella qualità della vigilanza esercitata in questa fase che si misura la reale capacità del sistema di intercettare precocemente il deterioramento.

Quando emergono segnali di difficoltà, pur non ancora tali da integrare una crisi conclamata, la funzione sindacale muta di intensità e di contenuto. La vigilanza si fa più penetrante, l'attenzione ai flussi informativi più serrata, e il collegio sindacale è chiamato a esercitare una più intensa interlocuzione con l'organo amministrativo. In questa fase, il controllo assume una marcata dimensione prognostica: i sindaci non devono limitarsi a registrare gli squilibri esistenti, ma devono valutarne

la possibile evoluzione, apprezzando se l'impresa disponga ancora di margini di recupero e se l'organo gestorio stia reagendo in modo adeguato.

È soprattutto nella fase di pre-crisi che assume rilievo centrale il dovere di segnalazione, quale strumento attraverso cui l'informazione disponibile viene trasformata in impulso all'azione. La funzione sindacale si manifesta qui come funzione di stimolo, volta a sollecitare l'organo amministrativo all'adozione tempestiva delle iniziative necessarie, senza che ciò comporti alcuna sostituzione nella gestione. Il tratto qualificante di questa fase non è ancora l'intervento sostitutivo, ma l'intensificazione dell'obbligo di sorveglianza, di interlocuzione e di attivazione.

Quando, invece, la crisi si manifesta in forma conclamata o si avvicina all'insolvenza, la funzione del collegio sindacale assume connotati ulteriormente più incisivi. In tale stadio, i sindaci non possono limitarsi a verificare l'esistenza degli squilibri o a stimolare genericamente l'organo amministrativo, ma devono valutare la concreta adeguatezza delle iniziative intraprese e, se necessario, ricorrere agli strumenti più penetranti messi loro a disposizione dall'ordinamento. La funzione di controllo si avvicina così, pur senza confondersi con essa, alla gestione della crisi, nel senso che il collegio sindacale è chiamato a verificare la sostenibilità delle soluzioni prospettate, la correttezza delle informazioni diffuse e la coerenza del percorso intrapreso rispetto alla situazione dell'impresa.

La modulazione dei compiti sindacali nelle diverse fasi della crisi evidenzia, dunque, che la vigilanza non è una funzione statica, ma un'attività adattiva, che richiede di calibrare l'intensità dell'intervento in relazione alla gravità della situazione concreta. Nella fase fisiologica prevale il presidio degli assetti e dell'equilibrio organizzativo; nella fase di emersione delle difficoltà si rafforza la funzione di interlocuzione e di segnalazione; nella fase di crisi conclamata viene in primo piano l'impiego degli strumenti di reazione più

incisivi. Ciò che muta non è la natura della funzione sindacale, ma il grado di esigibilità dei comportamenti dovuti.

Anche la valutazione della diligenza dei sindaci deve, pertanto, essere condotta in chiave dinamica. La condotta esigibile non può essere apprezzata in modo uniforme, ma deve essere commisurata al momento in cui essa si colloca e al livello di percepibilità degli squilibri. Proprio per questo, la responsabilità dei sindaci si atteggia come responsabilità graduata, strettamente correlata alla progressiva intensificazione dei doveri di vigilanza, interlocuzione e intervento.

In definitiva, l'analisi della funzione sindacale nelle diverse fasi della crisi conferma che il Codice della crisi ha introdotto un modello di vigilanza flessibile e progressivo, nel quale il collegio sindacale è chiamato a modulare il proprio intervento in relazione all'evoluzione della situazione dell'impresa. È nella capacità di adeguare tempestivamente intensità, contenuto e strumenti della vigilanza che si misura, in concreto, la qualità della funzione sindacale nel nuovo diritto della crisi.

9. Il ruolo del collegio sindacale nella composizione negoziata

La composizione negoziata della crisi rappresenta il contesto nel quale la trasformazione della funzione del collegio sindacale si manifesta con particolare evidenza. Essa si colloca, infatti, in una fase intermedia tra la fisiologia e la patologia dell'impresa, caratterizzata da un elevato tasso di discrezionalità, da una marcata componente prognostica e dalla centralità dell'iniziativa dell'imprenditore. In tale ambito, il ruolo dei sindaci non può essere ricostruito secondo schemi tradizionali, ma deve essere letto alla luce della natura volontaria e negoziale dello strumento e dell'esigenza di preservare, anche in questo contesto, la distinzione tra controllo e gestione.

Il collegio sindacale, pur non essendo parte delle trattative né titolare di poteri decisionali in ordine alle scelte negoziali, è chiamato a svolgere una funzione di vigilanza particolarmente qualificata. Da un lato, esso deve verificare che l'accesso alla

composizione negoziata sia coerente con la situazione economica e finanziaria dell'impresa e che l'organo amministrativo eserciti le proprie prerogative in modo informato, consapevole e razionale; dall'altro, deve controllare che il percorso intrapreso resti coerente con la finalità di risanamento e non si traduca in un uso meramente dilatorio o distorto dello strumento.

La vigilanza sindacale si esplica, anzitutto, sull'operato degli amministratori. I sindaci sono chiamati a verificare che le decisioni assunte nel corso della composizione negoziata siano sorrette da una base informativa adeguata e siano compatibili con l'interesse alla conservazione del valore dell'impresa. Ciò implica una valutazione che non si arresta alla regolarità formale delle scelte, ma si estende alla loro coerenza rispetto alla situazione concreta dell'impresa e all'obiettivo del risanamento, pur senza trasformarsi in sindacato sostitutivo sul merito gestorio.

Un profilo di particolare rilievo riguarda il controllo sulla qualità delle informazioni. La composizione negoziata si fonda su un flusso continuo di dati e comunicazioni tra imprenditore, esperto e creditori, e la sua efficacia dipende in misura decisiva dall'affidabilità e dalla completezza di tali informazioni. Il collegio sindacale è pertanto chiamato a vigilare affinché le informazioni fornite siano veritiere, complete, coerenti e non fuorvianti. In questo contesto, la correttezza informativa non costituisce un profilo meramente accessorio, ma il presupposto essenziale per la credibilità del percorso negoziale e per la formazione di valutazioni consapevoli da parte dei soggetti coinvolti.

In tale quadro si colloca anche il rapporto con l'esperto. Quest'ultimo opera come soggetto indipendente chiamato a facilitare le trattative e a valutare le prospettive di risanamento sulla base delle informazioni disponibili. Il collegio sindacale, pur senza instaurare con l'esperto un rapporto di sovraordinazione o di co-gestione, si pone come interlocutore qualificato, in grado di contribuire alla ricostruzione della

situazione dell'impresa e di evidenziare eventuali criticità rilevanti ai fini del corretto svolgimento del percorso. Al tempo stesso, le valutazioni dell'esperto costituiscono per i sindaci un elemento ulteriore di riscontro nell'esercizio della loro vigilanza.

Il ruolo del collegio sindacale nella composizione negoziata si sviluppa, dunque, in una dimensione di interlocuzione qualificata, che non coincide con una funzione consultiva in senso proprio né, tantomeno, con una partecipazione diretta alla gestione delle trattative. I sindaci possono segnalare criticità, sollecitare comportamenti adeguati, richiamare l'attenzione sui rischi del percorso intrapreso e verificare la correttezza del processo decisionale, ma non possono sostituirsi agli amministratori nelle scelte negoziali né assumere un ruolo diretto nella conduzione delle trattative.

I limiti dell'intervento dei sindaci devono essere individuati proprio nella necessità di preservare la linea di confine tra vigilanza e gestione. La composizione negoziata non altera la ripartizione delle competenze societarie: l'iniziativa e la responsabilità delle scelte restano in capo all'imprenditore e all'organo amministrativo, mentre al collegio sindacale compete il controllo sulla correttezza, sulla razionalità del procedimento e sulla adeguatezza dell'informazione. Un'eccessiva ingerenza dei sindaci nelle decisioni negoziali finirebbe per compromettere tale equilibrio e per alterare la stessa fisionomia della loro responsabilità.

In definitiva, la composizione negoziata rappresenta il banco di prova più significativo del nuovo ruolo del collegio sindacale nel diritto della crisi. In essa la funzione di controllo si presenta come vigilanza intensa, informata e dialogica, capace di accompagnare il processo di risanamento senza confondersi con la gestione. È nella capacità di esercitare tale vigilanza in modo equilibrato, rigoroso e tempestivo che si misura, in questo contesto, la qualità dell'azione dei sindaci.

10. Conclusioni: il sindaco come garante della tempestiva gestione della crisi

L'analisi svolta consente di cogliere con chiarezza la profondità della trasformazione che ha investito la funzione del collegio sindacale nel diritto della crisi contemporaneo. Il passaggio da un modello fondato sulla vigilanza *ex post* a un sistema orientato alla prevenzione e alla gestione anticipata delle difficoltà ha inciso non soltanto sull'intensità dei controlli, ma sulla stessa natura della funzione sindacale, ridefinendone oggetto, finalità e responsabilità.

Nel sistema delineato dal Codice della crisi, il collegio sindacale non può più essere configurato come mero controllore della legalità dell'azione amministrativa. Esso assume, piuttosto, il ruolo di presidio istituzionale della tempestiva emersione della crisi, chiamato a vigilare sull'adeguatezza degli assetti, sulla qualità delle informazioni, sulla sostenibilità della gestione e sulla capacità dell'impresa di reagire tempestivamente agli squilibri. La vigilanza sindacale si presenta così come funzione necessariamente dinamica, informata e prospettica, che accompagna l'impresa lungo l'intero arco della sua possibile evoluzione dalla fisiologia alla crisi.

In questa prospettiva, la centralità degli assetti organizzativi e dei flussi informativi costituisce uno dei dati più significativi del nuovo sistema. La prevenzione della crisi non si realizza attraverso meccanismi automatici o esterni, ma mediante la capacità dell'impresa di conoscere tempestivamente la propria condizione e di attivare, attraverso i propri organi, le misure idonee a fronteggiare le difficoltà. In tale circuito, il collegio sindacale occupa una posizione centrale: esso è il soggetto che raccoglie, integra e interpreta le informazioni rilevanti e che le trasforma, quando necessario, in impulso all'azione dell'organo amministrativo.

Il momento più emblematico di questa trasformazione è rappresentato dal dovere di segnalazione all'organo amministrativo, nel quale la funzione sindacale manifesta con la

massima evidenza il proprio passaggio dalla mera osservazione all'attivazione. La segnalazione non è un adempimento formale, ma l'atto attraverso cui la vigilanza si traduce in iniziativa, la conoscenza in responsabilizzazione, il controllo in sollecitazione di decisioni tempestive. Proprio in questo snodo si coglie la cifra più autentica del nuovo ruolo dei sindaci nel sistema della prevenzione.

Parallelamente, il rafforzamento della posizione di garanzia e l'ampliamento dei poteri di intervento hanno modificato profondamente anche il paradigma della responsabilità. La responsabilità dei sindaci non si esaurisce più nella tradizionale figura dell'omesso impedimento dell'altrui illecito, ma tende a configurarsi come responsabilità da mancata attivazione, fondata sulla violazione di obblighi propri di vigilanza, interlocuzione e intervento. Il danno rilevante, a sua volta, non coincide più soltanto con l'aggravamento del dissesto, ma si estende alla perdita di valore dell'impresa e alla compromissione delle possibilità di risanamento che un intervento tempestivo avrebbe potuto preservare.

La nuova fisionomia del collegio sindacale emerge con particolare evidenza nei contesti nei quali la gestione anticipata della crisi richiede equilibrio tra controllo e autonomia dell'organo amministrativo, come avviene in modo paradigmatico nella composizione negoziata. Proprio in tale sede si misura la maturità del nuovo modello: i sindaci non si sostituiscono alla gestione, non assumono funzioni decisionali né negoziali, ma esercitano una vigilanza intensa, dialogica e qualificata, volta a garantire correttezza, razionalità e trasparenza del percorso intrapreso.

Può dunque affermarsi che il Codice della crisi abbia trasformato il collegio sindacale in uno dei cardini del sistema di governo anticipato delle difficoltà dell'impresa. Il sindaco non è più soltanto il garante della regolarità dell'azione altrui, ma il garante della tempestività della reazione organizzativa alla crisi. È in questa funzione di presidio della prevenzione — fondata sugli assetti, sull'informazione, sulla segnalazione e

sulla capacità di attivarsi nel momento giusto — che si misura oggi la reale portata del suo ruolo e, insieme, la giustificazione del rinnovato statuto della sua responsabilità.

In definitiva, il nuovo diritto della crisi affida ai sindaci un compito che è insieme più complesso e più incisivo: non soltanto controllare, ma contribuire, nei limiti propri della funzione, a fare in modo che la crisi emerga in tempo utile per essere gestita. È proprio in questa capacità di coniugare prevenzione, responsabilità e gestione anticipata che si coglie la cifra sistematica del nuovo modello e la centralità del collegio sindacale nell'architettura del Codice della crisi.

Bibliografia essenziale

N. ABRIANI, *Sulla riforma dell'art. 2407 c.c.: responsabilità dei sindaci ed efficienza del regime dei controlli societari*, in *Società e Contratti, Bilancio e Revisione*, 2024, 12, 6 ss.

S. AMBROSINI, *Vincolo di solidarietà, danno risarcibile e prescrizione nel nuovo art. 2407 c.c.*, in *Società*, 2025, 661-662.

S. AMBROSINI, *la nuova responsabilità del collegio sindacale: note minime a prima lettura*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 16 marzo 2025.

L. BENEDETTI, *La nuova responsabilità dei membri del collegio sindacale: alcune prime considerazioni sistematiche*, in *Diritto della crisi*, 23 giugno 2025.

R. DEL PORTO, *Brevi note in tema di responsabilità dei sindaci alla luce del novellato art. 2407 c.c.*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 22 ottobre 2025.

F. FIMMANO', *Poteri, doveri e responsabilità dei sindaci nel codice della crisi. La nuova "causalità omissiva"*, in *Rivista della Corte dei conti*, 2024, p. 7 ss.

B. INZITARI, *Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi: responsabilità dei sindaci e dei revisori per i danni relativi alla perdita di valore della società e dei crediti, conseguente alla mancata o tardiva attivazione delle misure e degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza*, in *Dirittodellacrisi. It*, 24 febbraio 2025.

S. PACCHI, *Le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi. Così è se vi pare*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 9 agosto 2022.

S. PACCHI, *L'allerta tra la reticenza dell'imprenditore e l'opportunismo del creditore. Dal Codice della crisi alla composizione negoziata*, in *Dir. fall.*, 2022, I, pp. 501 ss. (contributo anticipato su ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it).

S. PACCHI, *Il ritorno del revisore contabile nel mosaico delle segnalazioni della crisi e dell'insolvenza dopo il d.lgs 136/2024*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 2024, 14 ss.

M. PERRINO, *Disciplina italiana dell'allerta e Direttiva Insolvency: un'agenda per il legislatore*, *Dirittodellacrisi. it*, 31 agosto 2021

M. PERRINO, *Doveri di allerta dei preposti alla gestione, al controllo e alla revisione*, in *Crisi e insolvenze tra imprenditori, imprese e società: in onore di Vittorio Santoro. I Tomo*, Pacini Giuridica, Pisa, 2025, Pacini giuridica, pp. 179-190.

A. PICCIAU, *La nuova disciplina della responsabilità dei sindaci: appunti su profili letterali e sistematici*, in *Società*, 2025, 648.

R. RORDORF, *La responsabilità dei sindaci alla luce del novellato art. 2407 c.c.*, in *Società*, 2025, 625 e ss

M. SPIOTTA, *Una lettura integrata degli artt. 2407 c.c. e 25 octies CCII: dalla responsabilità "paralizzante" alla responsabilità "abilitante"*, in *Dirittodella crisi.it*, 25 settembre 2025,

F. SUDIERO, *La responsabilità solidale dei sindaci è stata davvero eliminata? Primi (ma non proprio istintivi) riflessioni*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 19 marzo 2025, 1 ss.

F. TERRUSI, *La limitazione di responsabilità dei sindaci ai sensi dell'art. 2407 c.c.*, in *Judicium*, 5 novembre 2025.