

## Premessa

# Obiettivi della trattazione e struttura del lavoro

Il sistema attuale dell'*early warning*, di cui al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, d'ora innanzi anche "CCII"), è il frutto di un travagliato iter normativo che, anche a seguito del recepimento della Direttiva UE 2019/1023 (c.d. "Direttiva *Insolvency*"), ha posto in primo piano il ruolo dell'organo di controllo. Ciò in linea con la funzione dinamica e sinergica del concetto stesso di controllo, da tempo al centro della *Corporate Governance* degli ordinamenti dei paesi industriali più avanzati<sup>1</sup>: abbandonata l'impostazione che lo declinava in termini di mero riscontro (passivo)<sup>2</sup> è, infatti, invalsa tra gli interpreti l'opinione per cui l'amministrazione ed il controllo non rappresenterebbero più funzioni tra loro nettamente distinte, costituendo piuttosto i due versanti di un unico sistema integrato di gestione<sup>3</sup>, ove il secondo costituisce un elemento intrinseco a questa, «coesistente dell'esercizio dell'impresa e del potere amministrativo»<sup>4</sup>, come peraltro dimostrano i numerosi sforzi di dottrina, giurisprudenza e, soprattutto, del legislatore di attribuire all'organo di controllo un sempre maggior numero di poteri reattivi (e connesse responsabilità)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>V., per tutti, P. MONTALENTI, *Corporate Governance e sistema dei controlli*, in AA.VV. *Corporate Governance e "sistema dei controlli" nella s.p.a.*, a cura di U. Tombari, Torino, 2014, 1 ss., ID., *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Riv. soc.*, 2013, 42 ss., ID., *Il sistema dei controlli societari: un quadro d'insieme*, in AA.VV., *Il sistema dei controlli nelle società di capitali*, a cura di G. Cottino, P. Montalenti, in *Giur. it.*, 2013, 2175 ss.

<sup>2</sup>Tale da attribuire all'organo di controllo l'appellativo di mero «convitato di pietra» (S. AMBROSINI, *I poteri dei sindaci*, in AA.VV., *Il collegio sindacale. Le nuove Regole*, a cura di R. Alessi, N. Abriani, U. Morera, Milano, 2007, 229). L'istituto, come noto, aveva, infatti, proprio per tale ragione, attirato numerose critiche in dottrina [cfr., in particolare, già F. VASSALLI, *Sindaci (diritto commerciale)*, in *Enc. dir.*, vol. XLII, Milano, 1990, 730]. Per una recente ricognizione storica e comparatistica, anche sulle origini dell'organo di controllo, v. il lavoro monografico di R. RUSSO, *Collegio sindacale e impresa in crisi*, Milano, 2021, 1 ss.

<sup>3</sup>N. ABRIANI, *L'organo di controllo (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo della gestione)*, *Corporate governance e "sistema dei controlli" nella s.p.a.*, a cura di U. TOMBARI, Torino, 2014, 113. Nello stesso senso P. FERRO-LUZZI, *Per una razionalizzazione del concetto di controllo*, in AA.VV., *I controlli societari*, a cura di M. Bianchini, C. Di Noia, Milano, 2010, 129, S. FORTUNATO, *Commento all'art. 2409-septies*, in *Società di capitali, Commentario*, a cura di G. Niccolini, A. Stagno d'Alcontres, Napoli, 2004, 864.

<sup>4</sup>P. MONTALENTI, *Il sistema dei controlli societari: un quadro d'insieme*, cit., 2176.

<sup>5</sup>Sul punto, per una ricognizione degli aspetti più salienti di tale responsabilizzazione ed una sistematizzazione dei rischi a ciò connessi, mi permetto di rinviare a F. SUDIERO, *Responsabilità*

Tale sistema risulta, tuttavia, fortemente depotenziato rispetto alla prima versione del CCII. Esso era, infatti, incentrato non solo (come oggi) su una specifica disciplina degli assetti finalizzata alla tempestiva rilevazione della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale [artt. 2086 c.c. e 3 CCII], ma anche (ed è questo l'aspetto effettivamente diverso rispetto al sistema odierno) su un meccanismo rigido di allerta che, in caso di inerzia dell'organo amministrativo a seguito di specifiche segnalazioni aventi ad oggetto determinati segnali di crisi (da parte dell'organo di controllo, del revisore, dei cc.dd. "creditori pubblici qualificati", delle banche e degli intermediari finanziari *ex* artt. 14-15 CCII vecchio testo), immetteva la società debitrice<sup>6</sup> in un percorso for-

---

*del sindaco senza (con)fine: rischio di "un'attività di controllo difensiva"?*, in *Banca imp. soc.*, 2, 2020, 289.

<sup>6</sup> Ai sensi dell'originario art. 12 CCII erano numerose le tipologie di soggetti esclusi dagli strumenti di allerta e, in particolare, dalle segnalazioni interne ed esterne.

Così ai sensi del comma 4: «[g]li strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, esclusi le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante secondo i criteri stabiliti dal Regolamento della Commissione nazionale per le società e la borsa – Consob concernente la disciplina degli emittenti».

Ai sensi del comma 5 della medesima norma: «[s]ono altresì escluse dall'applicazione degli strumenti di allerta:

- a) le banche, le società capogruppo di banche e le società componenti il gruppo bancario;
- b) gli intermediari finanziari iscritti nell'albo di cui all'articolo 106 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385;
- c) gli istituti di moneta elettronica e gli istituti di pagamento;
- d) le società di intermediazione mobiliare, le società di gestione del risparmio, le società di investimento a capitale variabile e fisso, le società capogruppo di società di intermediazione mobiliare e le società componenti il gruppo;
- e) i fondi comuni di investimento, le succursali di imprese di investimento e di gestori esteri di fondi di investimento alternativi; i depositari centrali;
- f) le fondazioni bancarie di cui al decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153;
- g) la Cassa depositi e prestiti di cui al decreto-legge 30 settembre 2003, n. 269, convertito con modificazioni dalla legge 24 novembre 2003, n. 326;
- h) i fondi pensione;
- i) le imprese di assicurazione e riassicurazione di cui al codice delle assicurazioni private, di cui al decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209;
- l) le società fiduciarie di cui all'articolo 199 del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria di cui decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; le società fiduciarie, le società fiduciarie e di revisione e gli enti di gestione fiduciaria disciplinati dalla legge 23 novembre 1939, n. 1966; le società di cui all'articolo 2 del decreto-legge 5 giugno 1986, n. 233, convertito, con modificazioni, dalla legge 1 agosto 1986, n. 430; le società fiduciarie di cui all'articolo 60, comma 4, del decreto legislativo 23 luglio 1996, n. 415».

Inoltre, ai sensi dei commi 7 e 8:

– «[g]li strumenti di allerta si applicano anche alle imprese agricole e alle imprese minori, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma la competenza dell'OCC per la gestione della fase successiva alla segnalazione dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15 ovvero alla istanza del debitore di composizione assistita della crisi»;

zoso<sup>7</sup> che aveva come sostanziale via di uscita o la “*composizione assistita della crisi*” – che prevedeva l’intervento esterno dell’organismo di composizione della crisi d’impresa (“OCRI”) – o la liquidazione giudiziale<sup>8</sup>.

Come noto, tale impostazione, salvo per quanto concerne alcune norme del Codice civile, specie in tema di assetti organizzativi, amministrativi e contabili, non entrò mai in vigore<sup>9</sup>. Da un lato, infatti, l’emergenza sanitaria Covid-19 ha suggerito al legislatore di posticiparne l’entrata in vigore, dall’altro lato, sono intervenuti, nel frattempo, sia il decreto “emergenziale” dell’agosto 2021 (il d.l. 24 agosto 2021, n. 118), che ha introdotto la “*composizione negoziata della crisi*”, ossia un percorso<sup>10</sup> volontario, tendenzialmente stragiudiziale e riservato di

---

– «[p]er le imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa diverse da quelle di cui ai commi 4 e 5, il procedimento di allerta e di composizione assistita della crisi è integrato ai sensi dell’articolo 316, comma 1, lettere a) e b)».

<sup>7</sup> Su una critica dell’abbandono della coercibilità v. F. LAMANNA, *Nuove misure sulla crisi d’impresa del d.l. 118/2021: Penelope disfa il Codice della crisi recitando il “de profundis” per il sistema dell’allerta*, in *Il Fallimentarista*, 25 agosto 2021, 2 ss.

<sup>8</sup> Lo ricorda recentemente S. PACCHI, *Le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi. “così è se vi pare”*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 9 agosto 2022 a proposito del nesso tra *early warning tools* e quadri di ristrutturazione, su cui v. anche L. PANZANI, *La composizione negoziata alla luce della Direttiva Insolvency*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 31 gennaio 2022.

<sup>9</sup> Sull’evoluzione dell’istituto dell’allerta e della segnalazione dalla prima versione del Codice della crisi a quella attuale nonché sulle differenze tra la *composizione assistita della crisi* e la *composizione negoziata della crisi*, v., per tutti: M. SCIUTO, *Quel che resta degli obblighi di segnalazione nel Codice della crisi*, in *Il Fallimentarista*, 29 luglio 2022; S. PACCHI, *L’allerta tra la reticenza dell’imprenditore e l’opportunità del creditore. Dal Codice della crisi alla composizione negoziata*, in *Dir. fall.*, 2022, I, 501 ss.; EAD., *Le misure urgenti in materia di crisi d’impresa e di risanamento aziendale (ovvero: i cambi di cultura sono sempre difficili)*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 9 agosto 2021; S. AMBROSINI, *La nuova composizione negoziata: caratteri e presupposti*, in *www.ilcaso.it*, 2021; ID., *Il codice della crisi dopo il d.lgs. n. 83/2022: brevi appunti su nuovi istituti, nozione di crisi, gestione dell’impresa e concordato preventivo (con una notazione di fondo)*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 18 luglio 2022; ID., *La Legge n. 147/2021 di conversione del d.l. n. 118: primi, brevi, appunti in ordine sparso*, *ivi*, 2021, I, 1141 ss.; A.I. BARATTA, *I nuovi strumenti disciplinati dal d.l. 118/2021: le mutate esigenze a seguito della pandemia*, in AA.VV. *La nuova composizione negoziata per la soluzione della crisi d’impresa*, a cura di G. Sancetta, A.I. Baratta, G. Ravazzin, Milano, 2022, 1 ss.; I. PAGNI, M. FABIANI, *La transizione dal codice della crisi alla composizione negoziata e viceversa*, in *Diritto della crisi*, 2 novembre 2021; A. JORIO, *Alcune riflessioni sulle misure urgenti: un forte vento di maestrale soffia sulla riforma*, in *Diritto della crisi*, 1° ottobre 2021; S. LEUZZI, *Allerta e composizione negoziata nel sistema concorsuale ridisegnato dal d.l. 118 del 2022*, in *Diritto della crisi*, 28 settembre 2021; A. MAFFEI ALBERTI, *Crisi dell’impresa, continuazione dell’attività e composizione negoziata*, in *Quad. ristr. aziend.*, 2022, I, 108 ss.; A. JORIO, *Qualche ulteriore considerazione sul D.L. 118/2021, e ora sulla legge 21 ottobre 2021, n. 147*, *ivi*, 120 ss.; G. FAUCEGLIA, *Le conclusioni delle trattative: riflessioni sull’art. 11, 1° comma, lett. a), L. n. 147/2021*, *ivi*, 553 ss. Più specificamente sul d.l. n. 118 del 2021 cfr., senza pretesa di esaustività, ancora: G. D’ATTORRE, *La concorsualità “liquida” nella composizione negoziata*, in *Fall.*, 2022, 301 ss.; AA.VV., *Il ruolo dell’Esperto nella Composizione Negoziata per la soluzione della Crisi d’Impresa*, a cura di S. Bonfatti, R. Guidotti, M. Tarabusi, Torino, 2021.

<sup>10</sup> Così, recentemente, V. DE SENSI, voce *Composizione negoziata della crisi d’impresa*, in *Enci-*

composizione della crisi, sia il recepimento della Direttiva *Insolvency* (il d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83) che ha sostanzialmente modificato il CCII e sancito, per quanto qui interessa, l'abolizione del precedente sistema dell'OCRI, ridimensionando l'istituto dell'allerta e delle segnalazioni, relegandole al piano interno, senza più prevedere meccanismi forzosi di attivazione di strumenti di composizione o regolazione della crisi<sup>11</sup>.

In particolare l'impalcatura dell'allerta interna (se ancora così si intende chiamare) si regge, oggi, su tre pilastri:

(i) l'istituzione degli (e la vigilanza sugli) assetti organizzativi, amministrativi e contabili anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale (art. 2086 c.c. e art. 3 CCII);

(ii) la segnalazione dell'organo di controllo (detta "interna"), diretta a quello amministrativo, della sussistenza dei presupposti per ricorrere alla composizione negoziata della crisi (art. 25-*octies* CCII);

(iii) la segnalazione dei "creditori pubblici qualificati" (INPS, INAIL, Agenzia delle entrate, Agenzia delle entrate-Riscossione) (art. 25-*novies* CCII) e delle banche e degli intermediari finanziari (detta "esterna") diretta all'organo di controllo, in merito, rispettivamente, ad alcune rilevanti esposizioni debitorie ed alla modifica, in senso peggiorativo, di determinate condizioni nei relativi rapporti contrattuali (art. 25-*decies* CCII).

Un sistema, dunque, che, se ha conservato, rispetto alla versione originaria del CCII, la medesima prospettiva della duplice tipologia di strumenti di rilevazione e segnalazione e la polarizzazione in capo all'organo di controllo della funzione di recettore dei segnali (interni ed esterni) di crisi, si arresta ad una dimensione meramente interna e fortemente depotenziata, almeno stando al tenore letterale delle norme: da una parte, al mancato riscontro dell'organo amministrativo, il CCII non prevede alcun meccanismo di accesso "forzoso" a procedure concorsuali o a percorsi di composizione della crisi, dall'altra, vi è stato un evidente indebolimento della segnalazione dei creditori pubblici qualificati<sup>12</sup>, essendo stato espunto il meccanismo sanzionatorio della perdita

---

*Enciclopedia del Diritto. Crisi d'impresa*, diretto da F. Di Marzio, 3, 2024, 135 ss.; S. ROSSETTI, *Presupposti e condizioni per l'accesso alla composizione negoziata. Il valore perseguibile: il risanamento dell'impresa*, in *Diritto della crisi*, 3 aprile 2023 che ricorda come sia proprio il d.l. n. 118 del 2021 a parlare, a proposito, di "percorso"; G. FAUCEGLIA, *Qualche riflessione, "in solitudine", sulla composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa*, in *www.ilcaso.it*, 12 dicembre 2021.

<sup>11</sup> V. per un quadro di sintesi il recente contributo di F. PASQUARIELLO, S. MANSOLDO, *Introduzione. doveri delle parti. Gestione interinale*, in AA.VV., *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo ter*, a cura di M. Irrera, S.A. Cerrato, Bologna, 2024, 187 ss. e ivi riferimenti alla copiosa normativa sull'istituto.

<sup>12</sup> Cfr. sul punto, F. CESARE, *Torna l'allerta esterna ridimensionata nella composizione negoziata della crisi*, in *Il Fallimentarista*, 4 gennaio 2022.

del privilegio per i loro crediti nel caso di inadempimento al dovere di segnalazione.

Non a caso si è parlato, a tal proposito, di «mutazione genetica»<sup>13</sup> degli strumenti esistenti per un tempestivo approccio alla crisi<sup>14</sup>.

Pertanto, gli obiettivi europei di *early warning*, già scolpiti, invero, ancor prima della Direttiva *Insolvency*<sup>15</sup>, nella Raccomandazione UE 2014/135, sono oggi sostanzialmente legati alla capacità dell'organo di controllo di imporsi nella dialettica endosocietaria, attraverso, in particolare, i relativi poteri reattivi<sup>16</sup> (o anche solo la consapevolezza, in capo all'organo amministrativo, del possibile loro esercizio)<sup>17</sup>, che, per il tramite del potere-dovere<sup>18</sup> di segnalazione *ex art. 25-octies* CCII (quale esito di un'attenta attività di indagine basata sull'interrogazione degli assetti, sui necessari connessi approfondimenti istruttori e sulla valutazione delle segnalazioni esterne), trapassano la sfera (meramente) societaria per incidere direttamente su quella aziendale della (prevenzione o del superamento della) crisi d'impresa.

Più precisamente, ai sensi dell'art. 25-*octies* CCII, l'organo di controllo è investito del compito di segnalare, unitamente al revisore, ma ciascuno nell'esercizio delle rispettive funzioni, all'organo amministrativo l'esistenza dei presupposti per accedere al sempre più diffuso<sup>19</sup> percorso della *composizione negoziata*

---

<sup>13</sup>S. AMBROSINI, *Il (doppio) rinvio del cci: quando si scrive "differimento" e si legge "ripensamento"*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 22 settembre 2021, 7.

<sup>14</sup>S. PACCHI, *op. ult. cit.*, 18.

<sup>15</sup>In particolare, come noto, al 22° *Considerando* che, invero, rispecchia la pluridecennale letteratura di *Crisis Management* sull'importanza della rapidità di azione a fronte di segnali patologici anche solo precoci o tendenziali; in argomento per tutti v.: I. MITROFF, T. PAUCHANT, *Crisis Management: an integrated approach*, Document special, Faculté des Sciences de l'Administration, 1988 nonché AA.VV., *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disaster*, Harvard Business Press, 2004).

<sup>16</sup>In questo senso, già con riguardo al testo dell'art. 15 d.l. n. 118 del 2021, analogo all'art. 25-*octies* ante ultimo correttivo del settembre 2024, N. ABRIANI, N. CAVALLUZZO, *Segnalazione dei sindaci interna ma anticipata agli squilibri patrimoniali*, in *Il Sole 24 ore*, 20 ottobre 2021 nonché FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *Il d.l. n. 118/2021 – Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale. Il ruolo dell'organo di controllo*, 4 novembre 2021.

<sup>17</sup>Posto che, come noto, anche solo la semplice minaccia (purché credibile: di qui, l'importanza dell'effettiva capacità dell'organo di controllo di "imporsi nella dialettica endosocietaria") di ricorrere all'autorità giudiziaria è ritenuta dalla giurisprudenza possibile deterrente, sotto il profilo psicologico, al perseguimento di attività antidoverose (v., ad esempio, Cass., 6 settembre 2021, n. 24045, Cass., 12 luglio 2019, n. 18770, Cass., 29 dicembre 2012, n. 31204, tutte in *De Jure*).

<sup>18</sup>Il tenore del CCII non permette di distinguere, come dovrebbe dogmaticamente farsi, tra «obblighi» e «doveri» (i primi, come noto, relativi alla necessità di soddisfare l'interesse specifico di uno o più soggetti, i secondi quella di soddisfare un interesse generale) posto che i termini sono spesso impiegati come sinonimi. Pertanto, si procederà, onde semplificare l'esposizione, ad impiegare i termini come sinonimi anche nel prosieguo di questo lavoro.

<sup>19</sup>Nonostante la procedura concorsuale più diffusa sia ancora la liquidazione giudiziale (circa

della crisi (d'impresa), onde prevenire, risolvere o superare tempestivamente la crisi o l'insolvenza e preservare la continuità aziendale.

Un potere, dunque, non tanto di reazione ai comportamenti dell'organo amministrativo, come sono tradizionalmente concepiti quelli dell'organo di controllo, ma "proattivo" e volto a tempestivamente intercettare squilibri patrimoniali o economico-finanziari, a prescindere da irregolarità gestorie, potere che, quindi, ben si colloca in quella visione di specifica integrazione dei sistemi di controllo nella gestione poc' anzi tratteggiata.

Tuttavia, nonostante la rilevanza dell'istituto, avvalorata anche dall'introduzione di un meccanismo premiale in punto responsabilità (ove la segnalazione sia stata «tempestiva» e vi sia stata «vigilanza sull'andamento delle trattative» conseguenti al ricorso alla composizione negoziata), non solo non risultano chiari i contorni dei relativi presupposti, ma la sua disciplina, scandita dallo stesso art. 25-octies CCII (e, pur con taluni diversi connotati, dal precedente art. 14 CCII), appare piuttosto lacunosa e oscura.

Pertanto, è parso quantomai essenziale, all'alba dell'adozione dell'ultimo (allo stato) decreto correttivo in materia, tentare una possibile ricostruzione dei tratti essenziali dell'istituto, onde poter gettare le basi per un proficuo dibattito intorno a quello che, in effetti, tenuto anche conto dei possibili rilevanti profili di responsabilità ad esso connessi, potrebbe rappresentare, oggi, l'architrave dell'intera impalcatura su cui si regge l'*early warning*.

L'indagine sarà, dunque, finalizzata alla ricostruzione della disciplina generale dell'istituto della segnalazione dell'organo di controllo *ex art. 25-octies CCII* e, quindi, relativa all'imprenditore regolato dal Codice civile, così da rappresentare il possibile modello di riferimento da adattare e declinare non solo al caso specifico, ma, anche mediante futuri studi, ai controllori operanti nell'ambito della

---

il 78,7% del totale nel 2024), i dati pubblicati dal Report predisposto dall'Osservatorio sulla crisi d'impresa di Unioncamere (v., per una sintesi, *Il Sole 24 ore*, 17 marzo 2025) dimostrano che nel 2024 le istanze di accesso alla composizione negoziata sono state pari a 1.089, con un aumento quindi dell'83% rispetto al 2023, superando, per la prima volta, il concordato preventivo (762 domande) e divenendo, pertanto, lo strumento più utilizzato dalle imprese per individuare soluzioni di risanamento. Ciò in un contesto di aumento generale di tutte le procedure concorsuali, posto che nel 2024 quelle avviate sono state 11.701 con un incremento del 33% rispetto al 2022 e del 22% rispetto al 2023 (in flessione soltanto gli accordi di ristrutturazione con un -2,7% rispetto al 2023).

Inoltre è emerso che le imprese che hanno avviato la composizione negoziata nel 2024 hanno una dimensione media superiore rispetto a quelle che utilizzano altri strumenti (tranne l'accordo di ristrutturazione del debito) sia in termini di occupazione sia di fatturato, sebbene le imprese di più contenute dimensioni siano moltissime: il 49% ha, infatti, fino a nove addetti e il valore della produzione del 55% di esse è inferiore a 2,5 milioni (per il 71% è sotto i 5 milioni).

Al 1° marzo 2025, le imprese che, a seguito della composizione negoziata, hanno individuato un percorso di risanamento sono 266 e occupano circa 13.500 persone. Il tasso di successo, ovvero il rapporto fra le istanze chiuse con esito favorevole e il totale delle domande chiuse (1.369), è risultato del 19%.

normativa di settore (ad esempio, delle società quotate, delle imprese bancarie e di quelle assicurative).

Il lavoro si baserà essenzialmente sulle seguenti linee metodologiche.

Sono previste: una sezione introduttiva, due parti, ciascuna composta da due capitoli, e una sezione conclusiva.

La sezione introduttiva sarà dedicata allo studio della genesi dell'istituto (ossia il contesto preesistente alla l. delega 19 ottobre 2017, n. 155 e le diverse versioni della norma che ha disciplinato nel corso del tempo l'allerta interna sino all'odierno art. 25-*octies* CCII) e delle sue caratteristiche fondamentali le quali rappresenteranno, nel prosieguo del lavoro, le coordinate essenziali dell'indagine.

Nella prima parte si proporrà una ricostruzione dell'istituto con riguardo al tipo di organo di controllo preso a modello dal CCII, ossia il collegio sindacale di società per azioni monade, pur tentando, per quanto possibile, di mantenere il riferimento testuale più "neutrale" all'«organo di controllo», in quanto molte delle considerazioni ivi sviluppate varranno, salve talune specificità trattate nel prosieguo del lavoro, anche per gli organi di controllo dei sistemi alternativi di *governance* e della s.r.l.

Così, nel relativo primo capitolo si esaminerà il *presupposto* della segnalazione, partendo dalla disamina di quello per ricorrere alla composizione negoziata (su cui esso necessariamente si innesta) – proponendo, anche attraverso un'indagine comparatistica, una tesi alternativa a quella attualmente prevalente che non ammette piani meramente liquidatori (tesi che si è inteso chiamare "*super-estensiva moderata*" o dell' "*insolvenza relativamente irreversibile*") – e concludendo con un tentativo di declinazione del presupposto della segnalazione che tenga conto delle diverse funzioni e valutazioni proprie dell'organo di controllo rispetto a quelle dell'organo amministrativo, cui soltanto spetta, in ultima istanza, la decisione finale se ricorrere o meno al percorso di composizione negoziata (tesi che si è inteso definire del "*presupposto cangiante*").

Nel secondo capitolo si procederà con la ricostruzione della disciplina dell'istituto, analizzando, in primo luogo, le modalità di accertamento o, meglio, di *rilevazione* del descritto presupposto, attraverso l'esame delle norme dettate in tema di assetti e cercando di sistematizzare i diversi criteri e parametri normativi ricavabili, a tal fine, dagli artt. 2086 c.c. e 3 CCII, verificando altresì l'influenza delle segnalazioni esterne *ex* artt. 25-*novies* e 25-*decies* CCII su tale attività valutativa dell'organo di controllo; in secondo luogo, si scenderà nel dettaglio della disciplina dell'art. 25-*octies* CCII, partendo dall'esame delle modalità (collegiali) con cui l'organo assume la decisione se effettuare o meno la segnalazione, delle caratteristiche di questa e del rapporto dialettico interorganico conseguente e che dovrebbe coinvolgere l'organo di controllo, l'organo amministrativo ed il soggetto incaricato della revisione legale dei conti in quello che si definirà come vero e proprio "*procedimento segnalatorio*"; in terzo luogo, si esamineranno i doveri dell'organo di controllo nell'ambito delle trattative una volta intrapreso il

percorso della composizione negoziata e, infine, si analizzerà il secondo comma dell'art. 25-*octies* CCII, proponendo una lettura del *meccanismo premiale* in punto responsabilità ivi contemplato, volta a ricostruire geometricamente il sistema, valorizzando, in particolare, la segnalazione nella fase della c.d. *pre-crisi*, attraverso un'innovativa duplice interpretazione del concetto di «tempestività» della segnalazione previsto dalla medesima norma.

La seconda parte del lavoro sarà invece dedicata allo studio dell'istituto con riguardo agli altri organi di controllo disciplinati dal Codice civile e, segnatamente: nel primo capitolo, al consiglio di sorveglianza, al comitato per il controllo sulla gestione, all'organo di controllo ed al revisore di s.r.l., con un *focus* anche sulle imprese cc.dd. «sotto soglia», che, pur non rappresentando notoriamente tipi societari a sé, sono, nella prospettiva del CCII, un sottoinsieme di quelle oggetto di indagini; nel secondo capitolo, agli organi di controllo operanti in un contesto di gruppo, considerando, in particolare le differenze tra quelli delle società capogruppo e quelli delle eterodirette. In entrambi i capitoli il metodo sarà analogo a quello impiegato nella prima parte del lavoro, mettendo però in risalto i punti di diversità rispetto al collegio sindacale di s.p.a. monade.

Ne emergerà un quadro, sintetizzato nelle note conclusive, auspicabilmente completo e geometrico, pur non privo di incertezze, di un istituto che, se riportato adeguatamente a sistema ed accuratamente ricostruito con soluzioni equilibrate, senza eccessive responsabilizzazioni, potrebbe efficacemente contribuire all'unionale obiettivo dell'*early warning*.

Ciò, peraltro, in un panorama di rilevanti riforme e ripensamenti sulle responsabilità degli organi sociali, come dimostra la recente legge 14 marzo 2025, n. 35 di modifica dell'art. 2407 c.c.