r.marcello@marcellocommercialisti.it



L'OPINIONE

SOCIETÀ

# Indipendenza dell'organo di controllo: criticità operative e profili di responsabilità

di Raffaele Marcello | 24 Dicembre 2025

*L'indipendenza dell'organo di controllo non è un requisito di facciata, né un adempimento formale da archiviare in fase di nomina. È la condizione di tenuta dell'intero sistema dei controlli societari. Quando viene meno - anche solo in apparenza - l'attività di vigilanza perde credibilità, il giudizio sul bilancio si indebolisce e il rischio si trasferisce direttamente sul piano civilistico, concorsuale e, in taluni casi, penale. L'esperienza applicativa mostra come le violazioni del requisito di indipendenza siano tutt'altro che episodiche e spesso derivino da sottovalutazioni operative, più che da scelte apertamente elusive. Il contributo analizza le criticità più ricorrenti, alla luce del quadro normativo, dei principi etici e di un orientamento giurisprudenziale ormai rigoroso, offrendo spunti di riflessione utili per l'attività professionale.*

## Indipendenza dell'organo di controllo: da requisito formale a problema sostanziale

Nel lessico normativo l'**indipendenza** viene spesso evocata come presupposto, raramente indagata come problema concreto. Eppure, nella pratica quotidiana, è proprio su questo terreno che si concentrano le principali fragilità del sistema di controllo.

L'**organo di controllo** - collegio sindacale o sindaco unico - è chiamato a svolgere una funzione di garanzia che non tollera ambiguità: vigilare sulla gestione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e, nei casi previsti, esprimere un giudizio sul bilancio.

Questa funzione presuppone un **posizionamento di terzietà effettiva** rispetto alla società controllata e ai suoi organi gestori. Non si tratta solo di essere indipendenti, ma di apparire tali agli occhi dei soci, dei creditori e del mercato. Il tema, dunque, non è astratto: riguarda la credibilità del controllo e la sua capacità di assolvere a una funzione di interesse generale.

## Indipendenza formale e indipendenza sostanziale: lo scollamento della prassi

La tradizionale **distinzione tra indipendenza formale e indipendenza sostanziale** conserva piena attualità. La prima attiene all'assenza di cause di ineleggibilità o decadenza tipizzate dal legislatore: rapporti di lavoro, consulenze continuative, legami patrimoniali o familiari rilevanti. La seconda riguarda l'autonomia di giudizio, la capacità di resistere a pressioni, condizionamenti e dinamiche relazionali che, pur non vietate in modo espresso, finiscono per compromettere l'obiettività.

r.marcello@marcellocommercialisti.it



Nella prassi, molte **criticità** nascono proprio dallo scollamento tra questi due piani. Situazioni formalmente lecite vengono considerate, con eccessiva leggerezza, automaticamente compatibili con l'incarico, senza una reale valutazione del rischio di auto-riesame, di familiarità o di promozione degli interessi del cliente.

Per i sindaci, il riferimento cardine resta l'art. 2399 c.c., che disciplina le **cause di ineleggibilità e decadenza**. La norma, nella sua formulazione, è meno elastica di quanto spesso si ritenga nella prassi professionale, soprattutto con riferimento ai rapporti continuativi di consulenza o di prestazione d'opera retribuita. In tali ipotesi, l'indipendenza non è semplicemente "a rischio": è strutturalmente compromessa.

Quando al collegio sindacale è attribuita anche la funzione di revisione legale dei conti, il quadro si complica ulteriormente. Entra in gioco l'art. 10 del D.Lgs. n. 39/2010, che impone un **requisito di "indipendenza rafforzato"**, modellato non solo sull'effettiva assenza di conflitti, ma anche sull'indipendenza in apparenza. Il legislatore ha scelto consapevolmente un approccio di tipo preventivo, che impone di evitare situazioni idonee, anche solo potenzialmente, a minare la fiducia dei terzi.

L'esperienza applicativa consente di individuare alcune aree di rischio ricorrenti:

- **Commistione di ruoli professionali**: il sindaco o il revisore che appartiene allo stesso studio di consulenza che assiste fiscalmente o contabilmente la società controllata. Una situazione spesso percepita come "fisiologica", ma che espone a un evidente rischio di auto-riesame.
- **Rapporti familiari o di rete**: legami parentali o associativi che, pur non sempre immediatamente percepiti come rilevanti, incidono sulla percezione di terzietà dell'organo di controllo.
- **Dipendenza economica**: compensi significativi derivanti, direttamente o indirettamente, dal medesimo cliente o gruppo, tali da creare un vincolo di fatto tra controllore e controllato.
- **Coinvolgimento nel processo decisionale**: partecipazione, anche informale, a scelte gestionali o di pianificazione che dovrebbero restare estranee alla funzione di controllo.

Queste criticità non si risolvono con dichiarazioni di stile o check-list compilate in modo automatico. Richiedono valutazioni sostanziali, documentate e, se del caso, decisioni di rinuncia all'incarico.

## Indipendenza rafforzata, nullità della nomina e perdita del compenso: il ruolo della giurisprudenza

Il requisito dell'indipendenza dell'organo di controllo non rileva solo sul piano deontologico, ma incide direttamente sulla **validità della nomina e sul diritto al compenso**, come chiarito in modo ormai netto dalla giurisprudenza di merito e di legittimità.

In particolare, il Tribunale di Milano, 23 settembre 2022, ha affermato che, qualora al **collegio sindacale** sia devoluta anche la **funzione di revisione contabile**, il rapporto che lega i sindaci-revisori alla società deve essere esclusivamente quello sindacale, con conseguente applicazione rafforzata dei vincoli di indipendenza previsti dalla legge. La duplicazione delle funzioni rende, infatti, ancor più stringente l'esigenza di evitare qualunque commistione professionale o patrimoniale idonea a compromettere l'autonomia di giudizio.

La stessa pronuncia ha chiarito che l'**esercizio di fatto della funzione di sindaco da parte di un soggetto ineleggibile o decaduto** non può trovare titolo nel rapporto sindacale - che non può validamente instaurarsi o che viene meno - ma esclusivamente nel fatto materiale del suo esercizio. In tale ipotesi, venendo meno una valida causa dell'obbligazione, il compenso percepito risulta privo di giustificazione, con conseguente applicazione dell'azione di ripetizione di indebito oggettivo, trattandosi di prestazione eseguita in assenza di un valido vincolo giuridico.

r.marcello@marcellocommercialisti.it



Sul medesimo solco si colloca il Tribunale di Milano, 16 giugno 2022, che, in sede di opposizione allo stato passivo, ha ribadito la portata dell'art. 10 del D. Lgs. n. 39/2010, evidenziando come il revisore legale - e chiunque sia in grado di influenzarne direttamente o indirettamente l'attività - debba essere **indipendente** dalla società sottoposta a revisione **e non coinvolto nel relativo processo decisionale**, anche solo in via potenziale.

Nel caso esaminato, relativo a una s.r.l. nella quale al collegio sindacale era affidata anche la revisione legale, il Tribunale ha ritenuto idonea a compromettere l'indipendenza anche solo apparente la sussistenza di un rapporto stretto tra il Presidente del Collegio sindacale e lo studio professionale incaricato della consulenza fiscale, valorizzando, in particolare, il **legame familiare** all'interno della struttura professionale. Da ciò ha fatto discendere la nullità della nomina e la non debenza del compenso.

L'impostazione è coerente con l'orientamento della Corte di Cassazione, che, con Cass. civ., sez. I, ord. 31 maggio 2019, n. 14919, ha qualificato il requisito di indipendenza di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 39/2010 come **norma di natura imperativa e di ordine pubblico economico**. La Suprema Corte ha chiarito che l'indipendenza del revisore va valutata anche rispetto ai rapporti con il collegio sindacale, qualificato come organo inserito nella *governance* societaria e partecipe del processo decisionale, con la conseguenza che l'appartenenza alla medesima struttura professionale tra revisore e sindaco è di per sé idonea a determinare un *vulnus* all'autonomia di giudizio.

Di particolare rilievo è, infine, l'**esclusione di qualsiasi criterio di tolleranza quantitativa**: non rileva la misura economica del compenso, ma la natura del legame professionale o patrimoniale e la sua idoneità a compromettere l'indipendenza, anche solo in apparenza. La violazione del requisito comporta, pertanto, l'invalidità della nomina e il venir meno del diritto al compenso, a prescindere dalla qualità o dall'effettivo svolgimento dell'attività.

Alla luce di quanto esposto, alcune **indicazioni operative** appaiono difficilmente eludibili:

- valutare l'indipendenza in modo sostanziale, non meramente formale;
- documentare le valutazioni effettuate in fase di accettazione e durante lo svolgimento dell'incarico;
- evitare commistioni di ruoli all'interno della stessa rete professionale;
- considerare la rinuncia all'incarico come opzione fisiologica, non come *extrema ratio*.

L'**indipendenza** è una condizione di legittimazione della funzione di controllo. Quando viene meno, l'intero impianto perde affidabilità.

Il quadro normativo e giurisprudenziale restituisce un messaggio netto: sull'indipendenza **non sono ammesse zone grigie**. L'orientamento rigoroso non rappresenta un eccesso repressivo, ma la presa d'atto della centralità della funzione di controllo nel governo dell'impresa. Per il professionista, ciò implica un cambio di passo culturale: meno automatismi, più consapevolezza. Perché un controllo non indipendente non è un controllo imperfetto: è un controllo inutile.