



**Numero 1 / 2022**

**Vincenzo Antonini**

**Amministratori di società per azioni:  
«rapporto societario» e compenso.**

## **Amministratori di società per azioni: «rapporto societario» e compenso.**

Vincenzo Antonini

*Abstract:* Il tema del compenso degli amministratori di società per azioni ha una spiccata rilevanza pratica e ha da sempre interessato diversi settori del diritto, tra cui, in particolare, il diritto societario e il diritto del lavoro. Infatti, la controversa classificazione del rapporto tra amministratore e società alla stregua di rapporto di lavoro o – in alternativa e come pare preferibile – di c.d. «rapporto societario» rappresenta il presupposto da cui dipende la soluzione di molteplici questioni applicative: sia rituali, quali la competenza a conoscere delle relative controversie, sia di diritto sostanziale, quali ad esempio l'ammissibilità delle clausole di gratuità dell'incarico, i criteri di liquidazione del danno nel caso di revoca senza giusta causa, i limiti alla pignorabilità del compenso e la configurabilità del privilegio di cui all'art. 2751-bis, n. 2, c.c.

*The issue of remuneration of directors of public companies has a marked practical relevance and has always affected various sectors of law, including, in particular, company law and labour law. In fact, the controversial classification of the relationship between director and company as an employment relationship or - alternatively and as it seems preferable - as a so-called «corporate relationship» represents the premise on which the solution of multiple practical issues depends.*

\*\*\*\*

SOMMARIO: 1. Il problema del compenso nelle società di capitali. – 2. La premessa: il rapporto di amministrazione quale «rapporto societario». – 3. *Segue.* La cumulabilità degli incarichi. – 4. Fonte del rapporto, onerosità dell'incarico e clausole di gratuità. – 5. Ulteriori ricadute applicative e disciplina applicabile.

### **1. Il problema del compenso nelle società di capitali.**

Il tema compenso degli amministratori ha una portata trasversale nell'ordinamento giuridico: sin da tempi risalenti ha interessato – e continua a interessare – gli studiosi di diritto societario e di diritto del lavoro, oltre che (per pochi, ma non marginali profili applicativi) di diritto

tributario<sup>1</sup>; in tempi recenti ha canalizzato l'attenzione mediatica (per l'impatto etico-sociale del tema) su note vicende relative a grandi gruppi industriali italiani, anche oggetto di alcune pronunce giurisprudenziali<sup>2</sup>; oggi, in particolare, è oggetto di riflessione anche sotto il profilo delle prospettive di sostenibilità di impresa<sup>3</sup>.

La rilevanza dell'argomento nel diritto societario (non solo italiano)<sup>4</sup> – senz'altro spiccata con particolare riferimento alle società quotate – è in vero universale nelle società di capitali: al punto tale che lo stesso è annoverato dalla Suprema Corte di Cassazione «tra i più importanti nell'ambito delle problematiche del governo societario»<sup>5</sup>.

L'impatto applicativo è ancora maggiore, laddove si prenda in considerazione il concetto di remunerazione in senso lato e il discorso non venga quindi limitato al “compenso base” degli amministratori quale mera remunerazione per la carica rivestita, bensì esteso a profili che nella prospettiva fattuale paiono addirittura preponderanti: ossia, il trattamento di fine mandato (c.d. buonuscita) e i trattamenti premiali degli amministratori.

Sin da prima della riforma organica di diritto societario del 2003 il legislatore ha previsto per le società per azioni una disciplina vincolata,

---

<sup>1</sup> Con riferimento ai lavori che affrontano trasversalmente i profili in commento, tra molti, cfr., a livello monografico, A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, Napoli, 2012; nei commentari, G. GIANNELLI e A. DELL'OSSO, sub *art. 2389*, in *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, a cura di M. Campobasso, V. Cariello e U. Tombari, t. I, Milano, 2016, 1313 ss.; nella manualistica, P.M. SANFILIPPO, *Gli amministratori*, in *Diritto commerciale. III. Diritto delle società*<sup>3</sup>, a cura di M. Cian, Torino, 2020, 514 ss.

<sup>2</sup> Tra cui, ad es., cfr. Trib. Roma, 8 giugno 2020, in *Società*, 2021, 934 ss., con nota di M. PERRINO, *Compensi e “buonuscita” dell'amministratore delegato di S.p.a.: problemi di competenza*; nonché Trib. Roma, 15 maggio 2019, n. 10212, in *www.dejure.it*.

<sup>3</sup> Cfr. il rapporto ASSONIME del 18 marzo 2021, n. 6, *Doveri degli amministratori e sostenibilità*, in *www.assonime.it*, con particolare riferimento alle modifiche introdotte dalla direttiva 2017/828/UE sull'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti; nella dottrina, I. CAPELLI, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, in *Riv. ODC*, 2020, 553 ss.

<sup>4</sup> Per tutti, con specifico riferimento all'ordinamento tedesco, G.B. PORTALE, *Un nuovo capitolo del governo societario tedesco: l'adeguatezza del compenso dei Vorstandsmitglieder*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicorum Antonio Piras, Torino, 2010, 91 ss.

<sup>5</sup> Cass., Sez. un., 29 agosto 2008, n. 21933, in *Società*, 2008, 1523 ss.; nello stesso senso, nella dottrina, tra molti, SANTOSUOSSO, *Il principio di ragionevolezza nella disciplina della remunerazione degli amministratori*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, II, Torino, 2006, 361; ID., *La remunerazione degli amministratori: nuove norme per “sanare” le cattive prassi*, in *Riv. d. soc.*, 2010, 341.

volta ad assicurare il massimo grado di trasparenza possibile nella determinazione del compenso degli amministratori<sup>6</sup>: esigenza che, invece, è senz'altro meno sentita nelle società di persone<sup>7</sup> e nelle società a responsabilità limitata<sup>8</sup>. In entrambi questi ultimi casi, infatti, la diretta compartecipazione dei soci alla conduzione dell'attività di impresa sembra rendere meno rilevante l'esigenza di tutela dei diritti patrimoniali dei soci stessi rispetto a quanto accade nelle s.p.a., ove la separazione tra amministrazione e partecipazione al capitale impone maggiore cautela (e, dunque, regolamentazione) laddove si prevedano oneri patrimoniali a carico della società<sup>9</sup>: ossia, nel caso di specie, i compensi degli amministratori.

La questione si articola ulteriormente – venendo all'intersezione con il diritto del lavoro – laddove si tenga conto del difficile inquadramento della natura del rapporto che intercorre tra la società e i suoi amministratori. Dalla soluzione di quest'ultimo profilo, infatti, derivano rilevanti conseguenze applicative: così, ad esempio (solo per citarne alcune), la competenza della sezione specializzata in materia di impresa o del giudice del lavoro, la legittimità o meno della previsione di gratuità dell'incarico dell'amministratore, i criteri di liquidazione del danno nel caso di revoca senza giusta causa, la pignorabilità o meno del compenso,

---

<sup>6</sup> Sulle politiche di remunerazione degli amministratori nelle società con azioni quotate (in relazione all'art. 123-ter TUF), cfr. I. CAPELLI, *Le remunerazioni*, in *Il Testo Unico finanziario*, diretto da M. Cera e G. Presti, vol. II, Bologna, 2020, 1887 ss. Nella giurisprudenza, allude alle regole sull'informazione e sulla trasparenza quali forma di equilibrio tra l'interesse degli amministratori e quello degli azionisti, Cass., Sez. Un., 29 agosto 2008, n. 21933, cit.

<sup>7</sup> In questo senso, già V. BUONOCORE, G. CASTELLANO, R. COSTI, *Società di persone*, in *Casi e materiali di diritto commerciale*, I, Milano, 1978, 550; A.L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Milano, 2005, 2 ss. Rimane comunque salva la rilevanza di temi a carattere prevalentemente fiscale, su cui ad es. Cass., 26 ottobre 2020, n. 23427, in *Rep. Foro it.*, 2020, voce «Tributi in genere», n. 903, riferita a un caso in cui una s.n.c., per ovviare al problema della doppia tassazione IRES-IRPEF, ha deliberato un compenso tale da assorbire integralmente il reddito della società e, dunque, sproporzionato rispetto alle dimensioni della società.

<sup>8</sup> Ove, da un lato, l'autonomia statutaria può sopperire a irrisolti problemi di coordinamento con la disciplina di diritto positivo delle società per azioni; d'altro lato, però, per lo stesso motivo vi è il maggiore rischio di condotte abusive, su cui ad es. cfr. Trib. Milano, 29 aprile 2008 (Pres. Rel. Perozziello), con massima in *RDS*, 2009, III, 181.

<sup>9</sup> In questi termini, Cass., 28 ottobre 2015, n. 21953, in *Giur. it.*, 2016, 615 ss., con nota di M.C. FREGNI, *Deducibilità dal reddito d'impresa dei compensi agli amministratori.*

l'ammissibilità o meno al passivo fallimentare del privilegio *ex art. 2751-bis*, n. 2, c.p.c.

## **2. La premessa: il rapporto di amministrazione quale «rapporto societario».**

La qualificazione del rapporto tra amministratore e società è da sempre controversa in dottrina e giurisprudenza, i cui orientamenti sono tradizionalmente riconducibili a due filoni principali, a seconda dell'adesione alla teoria organica o contrattualistica<sup>10</sup>. Il dibattito è stato solo inizialmente sopito da una sentenza della Suprema Corte a Sezioni Unite del 1994, che, in adesione alla teoria contrattualistica, ha affermato la natura parasubordinata del rapporto (c.d. interno) di amministrazione<sup>11</sup>. *In thesi*, l'immedesimazione organica tra società e organo amministrativo che consente di imputare direttamente alla prima gli atti compiuti dal secondo sarebbe operativa solo nei confronti dei terzi (c.d. rapporto esterno); nei profili interni prevarrebbe, invece, un autonomo rapporto obbligatorio caratterizzato da etero-coordinamento e da una posizione di debolezza contrattuale dell'amministratore, da cui deriverebbe, appunto, la natura parasubordinata del rapporto<sup>12</sup>.

Questi argomenti, però – ampiamente dibattuti e anche disattesi da parte della stessa giurisprudenza nei due decenni successivi<sup>13</sup> – non sono parsi convincenti. Ciò, in particolare, all'esito della riforma organica del

---

<sup>10</sup> Non è questa la sede per ricordare le numerose tesi al riguardo, che in tempi recenti sono state ripercorse, tra molti, da M. SPADARO, *La controversa qualificazione giuridica del rapporto che lega la società di capitali al suo amministratore*, in *Società*, 2017, 613 ss.; nonché, nella giurisprudenza, da Cass., Sez. Un., 20 gennaio 2017, n. 1545, in *Giur. it.*, 2017, 1160 ss.

<sup>11</sup> Cass., S.U., 14 dicembre 1994, n. 10680, (tra l'altro) in *Foro it.*, 1995, I, 1486.

<sup>12</sup> La tesi non rappresenta una novità, ma era già espressa, ad es., da Cass., 2 ottobre 1991, n. 10259, in *Rep. Foro it.*, 1991, voce «Lavoro e previdenza (controversie in materia di)», n. 69; nonché da Cass., 24 marzo 1981, n. 1722, in *Foro it.*, 1981, I, 1934.

<sup>13</sup> Si considerino, ad esempio, la contrapposte posizioni – entrambe riferite al diritto al compenso dell'amministratore di s.r.l. nel caso di revoca – di Cass., 20 febbraio 2009, n. 4261, in *Foro it.*, 2009, I, 3386 (adesiva alla tesi del rapporto parasubordinato) e Cass., 12 settembre 2008, n. 23557, in *Foro it.*, 2009, I, 1525 (che, invece, ha negato la sussistenza dei presupposti della parasubordinazione e anche della subordinazione, in quanto «l'amministratore della società, essendo un organo cui è commessa la gestione sociale, è a questa legato da un rapporto interno di immedesimazione organica»).

diritto societario del 2003, allorquando la materia è stata innovata sotto un duplice profilo procedurale e sostanziale.

Hanno, infatti, inciso in termini dirimenti su una diversa soluzione della questione, innanzitutto, l'istituzione delle sezioni specializzate in materia di impresa, competenti a conoscere (tra l'altro) le controversie relative ai «rapporti societari»; in secondo luogo, l'attribuzione all'organo amministrativo del generale ed esclusivo potere di gestione dell'impresa (art. 2380-*bis* c.c.)<sup>14</sup> e la contestuale limitazione dei poteri dell'assemblea, la cui ingerenza sull'operato dell'organo amministrativo (anche ove statutariamente prevista) non ne può in ogni caso vincolare l'autonomia decisionale (art. 2364, n. 5, c.c.)<sup>15</sup>.

Principalmente questi motivi hanno spinto le Sezioni Unite – chiamate nuovamente ad esprimersi nel 2017 dopo circa un ventennio – a superare il proprio precedente orientamento e a qualificare il rapporto in commento quale «rapporto societario»<sup>16</sup>: ossia, un rapporto *sui generis* «di società», che, in ragione dell'immedesimazione tra società e amministratore quale organo deputato ad eseguire il relativo contratto, serve ad assicurare l'agire della società<sup>17</sup> e, in quanto tale, non è assimilabile ad alcuna categoria contrattuale (di lavoro subordinato o parasubordinato, di mandato o di prestazione d'opera)<sup>18</sup>. Il che consente di ritenere superata la distinzione fra l'attività a rilevanza esterna degli amministratori e il rapporto (interno) di natura obbligatoria di questi ultimi con la società<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Con riferimento alla centralità dell'organo amministrativo, tra molti, V. PINTO, sub *art. 2380-bis*, in *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, cit., 1170 s.

<sup>15</sup> Infatti, anche nel caso in cui all'assemblea sia statutariamente riconosciuto il potere di deliberare su determinati oggetti o di autorizzare gli amministratori a compiere determinati atti, il potere di ultima istanza rimane sempre in capo agli amministratori: per tutti, P. ABBADESSA e A. MIRONI, *Le competenze dell'assemblea nelle s.p.a.*, in *Riv. soc.*, 2010, I, p. 270 s. e 291.

<sup>16</sup> Cass., Sez. Un., 20 gennaio 2017, n. 1545, cit.

<sup>17</sup> Data l'essenzialità del rapporto di rappresentanza (organica e non ordinaria) in capo agli amministratori e dato che i compiti che la società affida agli amministratori riguardano la gestione della stessa impresa.

<sup>18</sup> In questi termini, cfr. ad es. gli spunti di Cass., 2015, n. 1439, in *www.dejure.it*, e Cass., 2014, n. 22046, *ivi*.

<sup>19</sup> Pur nella consapevolezza che parte della giurisprudenza di legittimità abbia in molteplici occasioni espressamente affermato la rilevanza anche interna dell'immedesimazione organica: cfr. Cass., 12 settembre 2008, n. 23557, cit.

In definitiva, siccome l'amministratore è «il vero egemone dell'ente sociale»<sup>20</sup>, non è (più) possibile riscontrare alcun elemento di eterodirezione e debolezza contrattuale in capo allo stesso, ma deve essere valorizzata la sua figura in relazione all'agire sia interno sia esterno della società. Ne deriva l'estraneità del rapporto di amministrazione societaria alla materia lavoristica.

### **3. Segue. La cumulabilità degli incarichi.**

La classificazione nei predetti termini del rapporto tra amministratori e società non vale ad escludere in assoluto ogni altro rapporto (di lavoro) tra le parti.

Sembra, infatti, ammissibile il cumulo tra la carica sociale di amministratore e un rapporto di lavoro subordinato, che generalmente è di tipo dirigenziale<sup>21</sup>. Il tema – da tempo dibattuto<sup>22</sup> – è stato risolto dalla giurisprudenza in senso affermativo<sup>23</sup>, anche dopo la sentenza del 1994 che ha qualificato gli amministratori di società come collaboratori parasubordinati<sup>24</sup>.

Vi è da chiedersi, però, se, superato quest'ultimo orientamento, la soluzione del possibile cumulo sia ancora condivisibile. Infatti, se si ha riguardo alla tesi dell'immedesimazione organica condivisa dalle Sezioni Unite del 2017, potrebbero trovare nuova attualità le risalenti considerazioni della dottrina e della giurisprudenza secondo cui il cumulo di cariche (di amministratore e “impiegato”) sarebbe inammissibile a causa dell'incompatibilità in un'unica figura tra la posizione di datore di lavoro

---

<sup>20</sup> Testualmente, Cass., Sez. Un., 20 gennaio 2017, n. 1595, cit.

<sup>21</sup> V. per la disciplina applicabile agli incarichi esterni ai componenti dell'organo amministrativo A. PISANI MASSAMORMILE, *Uno sguardo (appena un po' indiscreto) sui pagamenti diversi da quelli di cui parla l'art. 2389 c.c. della s.p.a. in favore dei propri amministratori*, in AA. VV., *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. Amatucci, 2010, 124 ss.; G. CASELLI, *Vicende del rapporto di amministrazione*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G.E. Colombo e G.B. Portale, IV, Torino, 1991, 63 s.

<sup>22</sup> Cfr. P. PETINO, *Rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 1968, 23 ss.; più di recente, con ulteriori riferimenti, A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., 150.

<sup>23</sup> A favore della tesi del cumulo cfr. già Cass., 24 marzo 1956, n. 845, in *Giur. it.*, 1957, I, 1, 586.

<sup>24</sup> Cfr., nella giurisprudenza, Cass., 30 settembre 2016, n. 19596, in *Riv. dott. comm.*, 2017, 102; nella dottrina, A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., 156 ss.

(rivestita dall'amministratore quale organo in cui si immedesima la società) e, nel contempo, di prestatore di lavoro subordinato (quale sarebbe lo stesso amministratore nello svolgimento delle proprie incombenze), per carenza di due distinti centri di interesse<sup>25</sup>.

Tuttavia, merita osservare, da un lato, che l'ufficio di amministratore non priva la persona che ne viene investita della capacità giuridica<sup>26</sup> e, d'altro lato, che il rapporto organico interessa direttamente i terzi senza escludere che nei rapporti interni tra società e amministratori possano sussistere rapporti obbligatori<sup>27</sup>. Per entrambi questi motivi lo stesso amministratore può anche intrattenere un autonomo rapporto giuridico di lavoro con la società<sup>28</sup>, purché le relative mansioni siano distinguibili dalle incombenze legate alla funzione amministrativa (senza ostacolare il libero esplicarsi di quest'ultima)<sup>29</sup> e purché sussistano determinati elementi sintomatici dell'ulteriore rapporto di lavoro<sup>30</sup>, che può essere di tipo autonomo (anche d'opera intellettuale)<sup>31</sup>, parasubordinato o subordinato<sup>32</sup>. Ciò, inoltre, senza che il *nomen iuris* con cui il rapporto è

---

<sup>25</sup> Per questo spunto cfr., tra molte, Cass., 19 settembre 1991, 9788, in *Foro it.*, 1992, I, 1804, secondo cui vi sarebbe «l'impossibilità di diversificare l'attività del prestatore di lavoro e l'attività del destinatario della prestazione».

<sup>26</sup> In questi termini, già Cass., 24 aprile 1956, n. 845, cit.

<sup>27</sup> Cfr. Cass., Sez. Un., 20 gennaio 2017, n. 1545, cit.

<sup>28</sup> Cfr. F. BONELLI, *Gli amministratori di società per azioni dopo la riforma delle società*, Milano, 2004, 58 s.

<sup>29</sup> Nella giurisprudenza, cfr. Cass., 3 aprile 2019, n. 9273, in *www.dejure.it*, a conferma di Cass., 19 novembre 2018, n. 29761, che peraltro addossano l'onere della prova sul vincolo di subordinazione in capo al soggetto che intende far valere il relativo rapporto. Nello stesso senso, già Cass., 19 maggio 2008, n. 12630, in *www.dejure.it*, secondo cui, ferma l'astratta ammissibilità del cumulo, l'indagine sulla compatibilità va fatta in concreto valutando l'estraneità delle attività svolte rispetto alle funzioni inerenti al rapporto organico. Nella dottrina, A. PILATI, *Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni*, cit., 161 ss. e 166, orientato, sulla base dell'approdo giurisprudenziale del 1996 secondo cui l'amministratore di società sarebbe un lavoratore subordinato, a una ricostruzione unitaria del rapporto di lavoro dell'amministratore-dirigente.

<sup>30</sup> Cfr. le circolari INPS, 21 giugno 1983, n. 117 e 8 agosto 1989, n. 179, che alludono a criteri individuati nella prassi amministrativa, quali la periodicità della retribuzione, l'osservanza di un orario di lavoro, la collocazione nell'organizzazione aziendale e così via.

<sup>31</sup> Cfr. in tal senso già Cass., 24 marzo 1956, n. 845, cit.

<sup>32</sup> Cfr. ad es. Trib. Bologna, 1 marzo 2018 (Est. Romagnoli), in *www.ilcaso.it*, con riferimento a un'opposizione allo stato passivo in cui l'amministratore aveva domandato l'ammissione del proprio credito a un duplice titolo: sia (in via privilegiata) per la retribuzione di amministratore, sia (in prededuzione) per la retribuzione di dipendente con qualifica di impiegato di primo livello. Nello specifico, il giudice delegato aveva escluso il credito per asserita carenza dei requisiti di subordinazione gerarchica; il Tribunale, però, ha accolto l'opposizione, ritenendo ammissibile il cumulo in capo a un amministratore tra le mansioni di consigliere di amministrazione con delega

formalizzato possa avere un ruolo interpretativo dirimente<sup>33</sup>.

Ne deriva, in sintesi, un'astratta presunzione relativa di compatibilità tra i due rapporti (di amministrazione e di lavoro subordinato), salva la verifica nel caso concreto. Il tema, dunque, si sposta sul piano probatorio: da un lato, si deve trattare di mansioni che non siano ricomprese nei poteri di gestione che discendono dalla carica di amministratore; d'altro lato, deve sussistere l'assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare dell'organo di amministrazione della società<sup>34</sup>.

Conseguentemente, il cumulo sembra ammissibile non solo in capo agli amministratori privi di deleghe, ma anche in capo a membri del consiglio di amministrazione cui sia conferita la sola rappresentanza (in quanto ciò non estende automaticamente anche i relativi poteri deliberativi) o che siano muniti di deleghe comunque circoscritte<sup>35</sup>. Diversamente, il cumulo non pare ammissibile nel caso dell'amministratore unico o del presidente con deleghe gestorie<sup>36</sup>.

---

al personale e le mansioni riconducibili a un rapporto di lavoro subordinato. In generale v. A.L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, cit., 332 ss.

<sup>33</sup> Cass., 1 settembre 2014, n. 18476, in *www.dejure.it*.

<sup>34</sup> Cass., 1 febbraio 2012, n. 1424, in *www.dejure.it*; Cass., 6 aprile 2016, n. 6699, *ivi*; Cass. 1 agosto 2013, n. 18414, *ivi*; Cass., 7 luglio 2015, n. 14023, *ivi*; Cass., 25 settembre 2018, n. 22689, *ivi*, che ha escluso il cumulo (per carenza di eterodirezione) in un caso del presidente del consiglio di gestione di una s.p.a. cui era affidata sia la carica di amministratore delegato, sia quella di dirigente apicale.

<sup>35</sup> Cass., 14 maggio 1991, n. 5358, in *Giur. it.*, 1992, I, 525, secondo cui il cumulo va escluso solo «quando si sia accertato che l'amministratore delegato per l'ampiezza della delega conferitagli e per l'assenza di effettivi controlli da parte degli altri amministratori, esercita di fatto le funzioni di amministratore unico». Conformemente, secondo il messaggio INPS (Direzione Centrale Entrate e Recupero Crediti) 17 settembre 2019, n. 3359, il cumulo va escluso nel caso di delega generale che attribuisca all'amministratore il potere di agire senza il consenso del consiglio di amministrazione, per altro senza che la sussistenza dell'eterodirezione possa essere comprovata alla presenza del collegio sindacale. Con specifico riferimento alla compatibilità tra l'incarico di presidente di società cooperativa e il rapporto di lavoro subordinato, cfr. il messaggio INPS, 8 giugno 2011, n. 12441.

<sup>36</sup> Con specifico riferimento all'amministratore unico – in quanto in un'unica figura si assommano (senza poter essere nemmeno astrattamente suscettibili di distinzione), da un lato, poteri di gestione, rappresentanza, direzione, controllo e, d'altro lato, obblighi di assoggettamento ed esecuzione di quelle stesse direttive – cfr. Cass., 22 marzo 2013, n. 7312, in *Riv. dott. comm.*, 2013, 412; Cass., 13 novembre 2006, n. 24188, in *Not.*, 2007, 11 ss.; Cass., 17 novembre 2004, n. 21759, in *Lavoro nella giur.*, 2005, 378; con riferimento al presidente, Cass., 7 marzo 1996, n. 1793, in *Società*, 1996, 796; a tale ultimo riguardo cfr. anche il messaggio INPS (Direzione Centrale Entrate e Recupero Crediti) 17 settembre 2019, n. 3359, cit., secondo cui non sussiste incompatibilità tra la carica di presidente e lo *status* di lavoratore subordinato, siccome anche il presidente (come gli altri consiglieri di amministrazione) può essere soggetto alle direttive e al controllo del consiglio di amministrazione.

#### 4. Fonte del rapporto, onerosità dell'incarico e clausole di gratuità.

Se, da un lato, secondo l'interpretazione preferibile, va esclusa la configurabilità del rapporto di amministrazione alla stregua di un contratto d'opera o di un rapporto di lavoro subordinato o parasubordinato (salvo, come detto, il cumulo con un'ulteriore carica di tal genere); d'altro lato, la fonte del rapporto va individuata nella c.d. assunzione dell'incarico<sup>37</sup>, che avviene tramite accettazione.

Ciò, nella consapevolezza che, una volta instaurato il rapporto di amministrazione, il diritto al compenso spetta in ogni caso *ex lege* all'amministratore, trattandosi (quantomeno nelle società per azioni) di incarico naturalmente a titolo oneroso<sup>38</sup>. Tant'è che, nell'ipotesi di mancata determinazione, l'amministratore, pur non potendo provvedere all'autoliquidazione<sup>39</sup>, ha diritto a ottenere la stessa con condanna della società in via giudiziale<sup>40</sup>.

Anche la determinazione del compenso – che comunque non può ritenersi implicita nella delibera di approvazione del bilancio<sup>41</sup> – è oggetto non di un autonomo contratto tra la società e l'amministratore, bensì di atti tipici societari e, in particolare, della manifestazione del potere unilaterale dei soci, che nelle società di capitali è espressione di una norma

---

<sup>37</sup> Cfr. P. SPADA, *Preposizione e assunzione dell'amministratore di società per azioni*, in AA. VV., *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. Amatucci, Milano, 2010, 59.

<sup>38</sup> Cfr. Cass., 24 febbraio 1997, n. 1647, in *Giust. civ. mass.*, 1997, 297, nel senso del compenso quale elemento naturale del rapporto di amministrazione caratterizzato, dunque, dalla natura di diritto soggettivo perfetto dell'amministratore: in quest'ultimo senso cfr. anche Cass., 9 agosto 2005, n. 1674, in *Società*, 2005, 1393. Nella dottrina, per tutti, G. CASELLI, *Vicende del rapporto di amministrazione*, cit., 49; è anche stata sostenuta la tesi contraria, nel senso della naturale gratuità dell'incarico, ma è rimasta isolata: FRÈ, sub *art. 2389*, in *Comm. Scialoja Branca*, Bologna-Roma, 1997, 818.

<sup>39</sup> Che integra un atto illecito, quantomeno nel caso in cui l'importo liquidato sia eccessivo: Trib. Roma, 23 gennaio 2017, in *www.ilcaso.it*.

<sup>40</sup> Cfr. Cass., 23 giugno 2016, n. 13058, in *www.dejure.it*; Cass. 16 settembre 2014, n. 8897, in *Riv. dott. comm.*, 2014, 579; P. SPADA, *Preposizione e assunzione dell'amministratore di società per azioni*, cit., 62.

<sup>41</sup> E che, infatti, necessita di approvazione specifica, mediante previsione espressa nell'ordine del giorno sul quale l'assemblea è stata convocata: il tema è stato oggetto di ampio dibattito, composto nel senso appena indicato da Cass., Sez. Un., 29 agosto 2008, n. 21933, in *Giur. comm.*, 2010, II, 361, con nota di G. GOBBO, *Il compenso degli amministratori: delibere implicite e approvazione del bilancio*.

organizzativa inderogabile<sup>42</sup>. Infatti, salvi alcuni casi eccezionali (come per gli amministratori investiti di particolari cariche) in cui la determinazione trova la propria origine nelle deliberazioni consiliari<sup>43</sup>, l'ammontare del compenso degli amministratori trova la propria determinazione nello statuto o nelle deliberazioni assembleari<sup>44</sup>.

Resta, però, in ogni caso salvo il caso in cui una previsione statutaria preveda la gratuità dell'incarico<sup>45</sup> o subordini la percezione del compenso al conseguimento di determinati utili<sup>46</sup>, così come il caso in cui vi sia una rinuncia (eventualmente anche implicita) da parte dell'amministratore<sup>47</sup>. Si tratta di fattispecie da ritenere legittime, non semplicemente perché la materia è derogabile, ma in definitiva perché la classificazione del rapporto di amministrazione quale rapporto societario e non rapporto di lavoro comporta la non applicabilità della disciplina giuslavoristica e, dunque, del disposto dell'art. 36, primo co., Cost., che altrimenti – in quanto norma immediatamente precettiva e non programmatica – imporrebbe in ogni caso il diritto a una retribuzione proporzionata e sufficiente<sup>48</sup>.

---

<sup>42</sup> Con riferimento alla natura inderogabile e imperativa della norma di cui all'art. 2389 c.c., anche in relazione all'interesse pubblico al regolare svolgimento dell'attività economica, cfr. Cass., Sez. Un., 29 agosto 2008, n. 21933, cit.

<sup>43</sup> Su questo profilo, con particolare riferimento alla controversa delimitazione delle sfere di competenza tra soci e amministratori, di recente, M. PERRINO, *Compensi e "buonuscita" dell'amministratore delegato di S.p.a.: problemi di competenza*, cit., 944 ss.

<sup>44</sup> Anche nel caso in cui la determinazione del compenso spetti al consiglio di amministrazione, vi è chi afferma la perdurante competenza dell'assemblea che attribuisce il proprio potere al consiglio: G. BIANCHI, *Gli amministratori di società di capitali*<sup>2</sup>, Padova, 2006, 167.

<sup>45</sup> Cfr. Cass., Sez. Un., 14 dicembre 1994, 10680, cit., nel senso che la gratuità debba comunque emergere dalla delibera assembleare; Cass., 26 febbraio 2002, n. 2861, in *Foro it.*, 2003, I, 273; Cass., 1 aprile 2009, n. 7961, in *Giust. civ.*, 2009, I, 1242; Cass., 9 gennaio 2019, n. 285, in *Foro it.*, 2019, I, 448.

<sup>46</sup> Cfr. Cass., 26 gennaio 2021, n. 1673, in *www.dejure.it*.

<sup>47</sup> Cfr., tra molte, Cass., 13 febbraio 2020, n. 3657, in *Foro it.*, 2020, I, 1209, secondo cui la rinuncia in commento non deve essere necessariamente espressa, ma può anche essere tacita, con la precisazione che in quest'ultimo caso «la rinuncia all'emolumento, da parte dell'amministratore, possa desumersi soltanto da un comportamento concludente del titolare che riveli in modo univoco una sua volontà abdicativa, non essendo sufficiente la mera inerzia o il silenzio»; Cass., 24 settembre 2007, n. 19697, in *www.dejure.it*; nella dottrina, tra molti, G. CASELLI, *Vicende del rapporto di amministrazione*, cit., 49; F. BONELLI, *Gli amministratori di società per azioni dopo la riforma delle società*, cit., 127.

<sup>48</sup> In questo senso, Cass., 26 febbraio 2002, n. 2681, in *Società*, 2002, 11, 1371, con nota di P. AGNOLETTI; conformemente, ancorché con specifico riferimento a società cooperative a responsabilità limitata, il principio generale Cass., 1 aprile 2009, n. 7961, cit.

## 5. Ulteriori ricadute applicative e disciplina applicabile.

La natura del rapporto tra amministratore e società quale rapporto societario consente di risolvere alcune ulteriori e connesse questioni applicative.

Quanto ai profili di rito, la competenza a decidere sulle controversie spetta univocamente al tribunale delle imprese secondo il rito ordinario, escludendo dunque che le stesse possano essere assoggettate al rito del lavoro ai sensi dell'art. 409, primo co., n. 3, c.p.c.<sup>49</sup>.

Quanto ai profili sostanziali, ve ne sono quantomeno tre caratterizzati da diffusa rilevanza applicativa e del resto oggetto di numerose pronunce giurisprudenziali. Per un verso, in caso di revoca dell'amministratore senza giusta causa, la liquidazione dei relativi danni deve avvenire secondo i criteri generali previsti dagli artt. 1223 e 2697 c.c. e non equiparando la vicenda alla risoluzione di un contratto di lavoro (subordinato)<sup>50</sup>. Per altro verso, il compenso dell'amministratore non è soggetto ai limiti di pignorabilità previsti dall'art. 545 c.p.c., in quanto non si tratta di stipendio o indennità relativa al rapporto di lavoro<sup>51</sup>. Infine, il credito vantato dall'amministratore nei confronti della società, ai fini dell'ammissione al passivo fallimentare, ha natura chirografaria e non è assistito dal privilegio mobiliare generale di cui all'art. 2571-*bis*, n. 2, c.c., essenzialmente perché è da escludere che si tratti di un contratto di prestazione d'opera (ai sensi dell'art. 2230 c.c. o comunque ai sensi dell'art. 2222 c.c.), oltre che per ragioni di equità<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Cfr., ad es., Trib. Roma, 8 giugno 2020, cit.; Trib. Roma, 12 settembre 2012, in *Società*, 2013, 254; *contra*, invece, Cass., 2 ottobre 1991, n. 10259, cit.

<sup>50</sup> Cfr. Cass., 12 settembre 2008, n. 23557, cit., secondo cui, nel caso di revoca dell'amministratore senza giusta causa, non si applicano i criteri di valutazione propri della risoluzione di un contratto di lavoro subordinato, bensì è corretto quantificare il danno con riferimento all'ammontare dei compensi non percepiti nell'arco di tempo ordinariamente occorrente all'amministratore revocato di procurarsi una corrispondente adeguata occupazione nello stesso o anche in altro settore operativo.

<sup>51</sup> Cfr. Cass., Sez. Un., 20 gennaio 2017, n. 1545, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, II, 538.

<sup>52</sup> Legate al fatto che gli stessi amministratori che vantano il credito nei confronti della società spesso concorrono a provocare la crisi dell'impresa, non potendo pertanto essere privilegiati rispetto alla soddisfazione degli altri creditori: in questo senso, nella giurisprudenza, Cass., Sez. Un., 21 febbraio 2017, n. 4406, cit.; Cass., 7 marzo 2018, n. 5489, in *www.dejure.it*; nella dottrina, già G. MINERVINI, *Amministratore di società per azioni*, Milano, 1956, 383. Sul tema, tra molti, U.M.

