LA COMPATIBILITÀ TRA CARICA DI AMMINISTRATORE E RAPPORTO DI LAVORO DIRIGENZIALE ALLA LUCE DELLA GIURISPRUDENZA RECENTE E DELLA PRASSI INPS

scritto da goal | 14 Febbraio 2026



di Carlo Marinelli*

Il tema della compatibilità tra la carica di amministratore di società di capitali e lo svolgimento di un rapporto di lavoro subordinato, in particolare con qualifica dirigenziale, continua a rappresentare uno degli ambiti più delicati del diritto del lavoro e della previdenza sociale. La questione assume rilevanza non solo sul piano civilistico, ma anche – e soprattutto – sotto il profilo contributivo, fiscale e ispettivo, esponendo le società a rischi significativi in caso di errata qualificazione del rapporto. L'assenza di una disciplina normativa espressa ha affidato nel tempo la regolazione della materia all'elaborazione giurisprudenziale e all'intervento interpretativo dell'INPS, che ha progressivamente sistematizzato i criteri di valutazione della compatibilità. In tale contesto, il Messaggio INPS n. 3359 del 17 settembre 2019 rappresenta tuttora il principale riferimento operativo, mentre la giurisprudenza di legittimità più recente – da ultimo l'ordinanza della Cassazione n. 5318 del 28 febbraio 2025 – ha contribuito a ridefinire alcuni punti che apparivano consolidati. L'obiettivo del presente contributo è fornire una lettura organica e operativa del quadro attuale, individuando criteri, limiti e cautele nella

strutturazione del rapporto tra amministratore e società, con particolare attenzione alla figura del dirigente.

Il punto di partenza dell'analisi è costituito dalla qualificazione del rapporto che lega l'amministratore alla società. Secondo l'orientamento costante della giurisprudenza, tale rapporto non integra né un rapporto di lavoro subordinato né di lavoro autonomo, ma una fattispecie di diritto societario fondata sul principio **dell'immedesimazione organica**. L'amministratore, in quanto organo della società, non agisce come soggetto esterno, ma come parte integrante dell'ente, esprimendone direttamente la volontà. Tale caratteristica distingue strutturalmente il rapporto societario dal rapporto di lavoro, che presuppone invece l'esistenza di due centri di imputazione distinti e contrapposti. La giurisprudenza di legittimità ha tuttavia chiarito, già a partire dalle note pronunce delle Sezioni Unite n. 10680/1994 e successive, che l'immedesimazione organica non esclude in astratto la possibilità che tra la società e l'amministratore si instauri un ulteriore e diverso rapporto obbligatorio, anche di natura subordinata, purché questo abbia ad oggetto mansioni differenti rispetto a quelle proprie della carica sociale. Il criterio cardine elaborato dalla giurisprudenza può essere sintetizzato nel principio di **compatibilità condizionata**: la carica di amministratore è compatibile con un rapporto di lavoro subordinato solo se quest'ultimo presenti in concreto tutti gli elementi tipici della subordinazione, primo fra tutti l'assoggettamento al potere direttivo, organizzativo e disciplinare di un organo distinto dal lavoratore stesso. In tale prospettiva, non è sufficiente la mera formalizzazione contrattuale del rapporto di lavoro, né l'attribuzione di una qualifica dirigenziale. Occorre, piuttosto, che: le mansioni lavorative siano effettivamente estranee al rapporto organico; il potere decisionale ultimo sia concentrato in un organo collegiale o in soggetti diversi dall'amministratore-lavoratore; la gestione del rapporto di lavoro (assunzione, retribuzione,

controllo, eventuale licenziamento) sia riconducibile a una volontà sociale distinta. La prova della subordinazione grava integralmente sul soggetto che intende far valere il rapporto di lavoro, secondo un principio ribadito costantemente dalla Cassazione. L'analisi della compatibilità varia sensibilmente a seconda della concreta configurazione della carica sociale. Amministratore unico: la giurisprudenza e la prassi INPS sono univoche nel ritenere incompatibile la carica di amministratore unico con un rapporto di lavoro subordinato. In tale figura si concentrano infatti tutti i poteri di gestione, rappresentanza e controllo, con conseguente impossibilità di individuare un potere direttivo esterno idoneo a fondare la subordinazione.

Presidente del Consiglio di Amministrazione: per lungo tempo si è ritenuto che la compatibilità fosse astrattamente ammissibile, qualora il Presidente fosse privo di deleghe gestorie e soggetto alle decisioni collegiali del CdA. Tuttavia, l'ordinanza della Cassazione n. 5318/2025 ha segnato un deciso mutamento di indirizzo, affermando l'incompatibilità tra la carica di Presidente del CdA e il rapporto di lavoro subordinato, sul presupposto che tale figura, al pari dell'amministratore unico, non sia strutturalmente assoggettabile a un potere gerarchico esterno. Amministratore delegato: la posizione dell'amministratore delegato resta quella più articolata. La compatibilità dipende dall'ampiezza delle deleghe conferite: se si tratta di deleghe generali, tali da attribuire una gestione sostanzialmente autonoma, il rapporto di lavoro subordinato deve escludersi; se, invece, le deleghe sono limitate, specifiche e costantemente soggette al controllo del CdA, la coesistenza dei due rapporti resta astrattamente possibile.

Particolare attenzione merita il caso del lavoro dirigenziale, che per sua natura presenta una subordinazione attenuata. La giurisprudenza ha chiarito che, anche per il dirigente, la subordinazione non viene meno, ma si manifesta attraverso

l’inserimento funzionale nell’organizzazione aziendale e il coordinamento con le direttive strategiche dell’organo amministrativo. Nel caso dell’amministratore-dirigente, l’accertamento della subordinazione richiede il ricorso a criteri sussidiari, quali: la presenza di un contratto di lavoro formalizzato; la corresponsione di una retribuzione fissa e predeterminata; l’inquadramento in un CCNL dirigenziale; la cessazione del rapporto mediante atto di licenziamento; la distinzione tra compenso per la carica e retribuzione per il lavoro. In particolare, relativamente a quest’ultimo punto, la giurisprudenza ha più volte sottolineato come la confusione tra le due voci costituisca un indice sintomatico della non genuinità del rapporto di lavoro.

Sul piano operativo, è pertanto opportuno che: il compenso per la carica sia deliberato dall’assemblea o dall’organo competente; la retribuzione dirigenziale sia determinata secondo criteri coerenti con il CCNL applicabile; i flussi retributivi siano contabilmente distinti; la corresponsione avvenga con modalità differenziate e coerenti con la diversa natura delle prestazioni. L’assenza di tale separazione espone la società al rischio di riqualificazione complessiva dei compensi, con conseguenti recuperi contributivi e fiscali. Tali elementi, tuttavia, non sono di per sé decisivi, dovendo sempre essere valutati alla luce del **principio di effettività**. In tale senso, la recente sentenza del Tribunale di Massa n. 177 del 23 giugno 2025 offre un esempio paradigmatico di applicazione di tale principio. Il giudice ha accertato la natura subordinata del rapporto di lavoro nonostante la formale attribuzione di una carica sociale, valorizzando una pluralità di indici fattuali (eterodirezione, controllo dell’orario, mansioni esecutive, retribuzione fissa). La decisione si colloca sul versante patologico del fenomeno, evidenziando i rischi connessi all’utilizzo strumentale della carica sociale per mascherare un rapporto di lavoro subordinato e confermando l’attenzione crescente dei giudici verso le modalità concrete di svolgimento della prestazione.

Il Messaggio INPS n. 3359/2019 costituisce il punto di sintesi più completo della prassi amministrativa in materia. L'Istituto, recependo l'elaborazione giurisprudenziale, ha ribadito che la compatibilità è ammissibile solo a condizione che siano rigorosamente dimostrati: l'esistenza di un potere deliberativo esterno; la prova stringente del vincolo di subordinazione; lo svolgimento di mansioni estranee al rapporto organico. Il Messaggio dedica particolare attenzione al lavoro dirigenziale, precisando che anche in tale ambito la subordinazione deve essere riscontrabile, seppur in forma attenuata, e che l'assenza di una chiara separazione tra funzioni gestorie e mansioni lavorative conduce al disconoscimento del rapporto. Un ulteriore profilo di particolare rilevanza pratica riguarda la distribuzione dell'onere della prova e il ruolo svolto dall'attività ispettiva, soprattutto in ambito previdenziale. Come chiarito dalla giurisprudenza di legittimità e ribadito dall'INPS, grava sul soggetto che rivendica la natura subordinata del rapporto l'onere di dimostrare in modo rigoroso l'effettiva ricorrenza di tutti i relativi presupposti. In sede ispettiva, tale prova viene valutata alla luce di una pluralità di elementi fattuali, che non assumono valore isolatamente considerati, ma devono essere apprezzati complessivamente. In questo contesto, assumono rilievo decisivo la concreta organizzazione aziendale, la ripartizione dei poteri interni, la tracciabilità delle decisioni e la coerenza tra assetto formale e prassi operative. L'esperienza applicativa dimostra come le contestazioni più frequenti emergano nei casi in cui il rapporto di lavoro dirigenziale venga utilizzato quale strumento di pianificazione contributiva, senza una reale distinzione tra funzioni gestorie e mansioni lavorative. In tali ipotesi, l'INPS tende a valorizzare in senso negativo la sovrapposizione dei ruoli, il cumulo dei compensi e l'assenza di un effettivo potere disciplinare esterno.

Inoltre, il disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato comporta conseguenze rilevanti: sul piano contributivo, l'INPS

può negare l’iscrizione alla gestione ordinaria e richiedere il versamento alla gestione separata; sul piano fiscale, l’Agenzia delle Entrate può contestare l’indeducibilità del costo del lavoro; sul piano civilistico, possono emergere pretese risarcitorie da parte dell’amministratore per la perdita di benefici previdenziali. Tali profili rendono imprescindibile una corretta impostazione preventiva del rapporto.

Alla luce del quadro delineato, le società dovrebbero adottare alcune cautele fondamentali: definire con precisione le deleghe gestorie e i poteri dell’amministratore; evitare sovrapposizioni tra mansioni lavorative e funzioni organiche; formalizzare adeguatamente i rapporti e mantenerne una gestione coerente; valutare con attenzione l’opportunità di instaurare rapporti di lavoro subordinato con soggetti apicali. La tendenza più recente della giurisprudenza, in particolare con riferimento al Presidente del CdA, mostra un orientamento restrittivo che riduce sensibilmente gli spazi di compatibilità. In tale contesto, la figura dell’amministratore-dirigente può ancora trovare cittadinanza solo in assetti societari complessi e ben strutturati, nei quali la separazione dei ruoli sia reale, documentata e costantemente praticata e, in ogni caso, deve essere valutato con estrema prudenza, privilegiando soluzioni organizzative che riducano il rischio di contenzioso e di contestazioni contributive. L’analisi conferma come, in assenza di un intervento legislativo chiarificatore, la materia resti affidata a un delicato equilibrio tra forma e sostanza, nel quale il principio di effettività continua a rappresentare il criterio decisivo di giudizio.

*_Avvocato in Milano_