

Socio-amministratore Srl: compenso, dividendi o Tfm?

SINTESI OPERATIVA

Il socio-amministratore di Srl può essere remunerato con compenso, dividendi o trattamento di fine mandato, ma ogni soluzione produce effetti diversi su deduzione societaria, Irpef e contributi. Il compenso è deducibile se deliberato e pagato, ma forma reddito e contribuzione personale; i dividendi derivano da utili già tassati e non riducono l'Ires; il Tfm differisce la tassazione e può accedere a quella separata soltanto se previsto con atto avente data certa prima dell'incarico. La scelta deve riflettere la sostanza del rapporto e una documentazione coerente.

[Articolo originale](#)

LEGGI ONLINE

Il socio-amministratore di una Srl che svolge funzioni gestorie quotidiane dispone di tre strumenti principali per remunerare la propria attività: il compenso per il ruolo amministrativo, la distribuzione degli utili maturati e il trattamento di fine mandato. Nessuno dei tre è superiore agli altri in assoluto, ma ciascuno risponde a logiche fiscali, previdenziali e documentali ben distinte. Il compenso riduce l'imponibile Ires della società se deliberato e pagato, ma genera reddito imponibile e contribuzione in capo al percettore. I dividendi evitano la progressività Irpef e la contribuzione, ma escono da utili già tassati e non abbassano il reddito societario. Il Tfm consente un differimento della remunerazione con possibile tassazione separata, ma richiede un atto con data certa anteriore all'inizio del mandato: senza questo requisito l'impianto fiscale cade. A completare il quadro ci sono auto aziendale e rimborsi chilometrici, regolati da norme proprie e da un regime transitorio attivo per le assegnazioni precedenti al 2025. La scelta corretta non parte dall'aliquota più bassa, ma dalla coerenza tra strumento adottato e sostanza economica del rapporto tra socio, amministratore e società.

PERCHÉ LA SCELTA PESA ANCHE SUL FISCO

La domanda vera non è "come pagare meno imposte". È un'altra: quale strumento remunera correttamente il socio-amministratore Srl senza indebolire la società e senza lasciare scoperti i profili documentali. Su questo terreno le scorciatoie costano care, perché una delibera mancante o un rimborso poco tracciato possono trasformare un risparmio apparente in una ripresa fiscale.

Nelle Srl familiari o comunque a ristretta base, il socio che amministra è spesso il centro operativo dell'impresa. Firma contratti, gestisce banche, decide investimenti, segue clienti e fornitori. Allo stesso tempo, però, è anche il soggetto che attende una remunerazione personale.

Questa doppia veste crea un problema pratico. La società deve trasferire valore alla persona fisica. Può farlo con un compenso per l'attività gestoria, con la distribuzione di utili già maturati, oppure con un trattamento di fine mandato. A questi strumenti si aggiungono, nella prassi, rimborsi spese e auto aziendale.

La differenza non è solo contabile. Il compenso incide sul conto economico e può ridurre l'imponibile Ires. Il dividendo arriva dopo la tassazione societaria e non crea un costo deducibile. Il Tfm sposta parte della remunerazione nel tempo, ma richiede una costruzione formale precisa. L'auto, infine, può essere rimborso analitico o benefit in natura. Non è un dettaglio.

Il punto critico sta qui: strumenti simili nella percezione dell'imprenditore sono molto diversi per il Fisco. Trattarli come alternative intercambiabili è il primo errore.

COMPENSO DELL'AMMINISTRATORE: IL CANALE ORDINARIO

Il compenso dell'amministratore è la via più lineare quando il socio svolge davvero funzioni gestorie. Non si remunera la qualità di socio. Si remunera l'incarico amministrativo. La distinzione è essenziale, soprattutto quando la società ha po-

chi soci e le decisioni vengono prese in modo informale.

Sul piano fiscale, l'art. 95, comma 5, del Tuir prevede una regola specifica: i compensi spettanti agli amministratori delle società ed enti di cui all'art. 73, comma 1, sono deducibili nell'esercizio in cui sono corrisposti. Si deroga, quindi, alla competenza ordinaria. Non basta imputare il costo in bilancio: serve il pagamento effettivo.

Un passaggio critico riguarda la delibera. Se lo statuto non prevede espressamente il compenso, è necessaria una delibera assembleare preventiva e specifica. In assenza di tale delibera, la Corte di Cassazione – con le Sezioni Unite, sentenza n. 21933/2008, più volte confermata – ha chiarito che il compenso non soddisfa i requisiti di certezza e determinabilità dell'art. 109 del Tuir ed è pertanto indeducibile. Non è sufficiente la mera annotazione contabile.

Se l'amministratore percepisce redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente (art. 50, comma 1, lettera c-bis), del Tuir), trova spazio il principio di cassa allargato: il pagamento effettuato entro il 12 gennaio rileva nel periodo d'imposta precedente. Se invece l'amministratore fattura come professionista, il criterio di cassa è letto in modo più rigoroso e il pagamento tardivo sposta la deduzione all'esercizio successivo.

La società ha un vantaggio immediato. Il compenso, se correttamente deliberato e pagato, riduce il reddito d'impresa. Per il percettore, però, il flusso diventa reddito imponibile. Si devono considerare ritenute, addizionali, eventuale Gestione separata Inps o altra posizione previdenziale. Ecco perché non sempre il compenso "conviene" più del dividendo.

PUNTO CHIAVE

Esempio pratico. Una Srl con utile ante compenso di € 180.000 decide un compenso annuo di € 60.000 per l'amministratore unico. Se il compenso è deliberato preventivamente, pagato e coerente con il ruolo svolto, la società riduce il proprio imponibile. Il socio, però, subisce tassazione personale e contribuzione. Se lo stesso importo fosse erogato come dividendo, non ridurrebbe l'Ires della società, ma arriverebbe al socio dopo la tassazione dell'utile.

QUANDO IL COMPENSO DIVENTA CONTESTABILE

Il compenso non è intoccabile solo perché risulta da un verbale. La prima verifica riguarda la fonte civilistica. Nelle Srl, in assenza di previsione statutaria, la delibera dei soci deve essere specifica, preventiva e chiara nell'indicare importi o criteri di determinazione. Un verbale generico o successivo ai fatti non regge.

La seconda verifica riguarda l'effettività. Un compenso molto elevato, deliberato a fine anno, senza criteri e senza traccia dell'attività svolta, presta il fianco alla contestazione. Ancora di più se la società è in perdita o se il compenso assorbe quasi tutto il margine.

L'Agenzia delle Entrate, nella risoluzione 113/E/2012, ha riconosciuto la deducibilità dei compensi agli amministratori pagati da soggetti Ires. Nello stesso documento ha però lasciato aperto il sindacato sui casi in cui gli importi appaiano insoliti, sproporzionati o costruiti per ottenere vantaggi indebiti.

Questo non significa che l'ufficio possa sostituirsi liberamente all'imprenditore. Significa, però, che la delibera deve reggere sul piano economico. Il modo migliore per difenderla è semplice: descrivere funzioni, responsabilità, tempo dedicato, risultati attesi e criteri di determinazione.

IL PROFILO PREVIDENZIALE: ATTENZIONE ALLA DOPPIA CONTRIBUZIONE

Un aspetto spesso sottovalutato è il profilo previdenziale del socio-amministratore. Il compenso per l'attività gestoria è soggetto all'iscrizione alla Gestione separata Inps (art. 2, comma 26, L. 335/1995). L'aliquota applicabile nel 2026 dipende dalla posizione previdenziale del soggetto: varia se il contribuente è già iscritto a un'altra cassa previdenziale obbligatoria.

Il tema si complica quando il socio-amministratore svolge, oltre all'attività di gestione, anche un'attività operativa di carattere commerciale o artigianale. In quel caso, come confermato dalla Corte di Cassazione e dalla prassi Inps, può scattare l'obbligo di doppia contribuzione: Gestione separata per il compenso gestorio e Gestione commercianti o arti-

giani per l'attività operativa svolta con abitudine e prevalenza. È un costo aggiuntivo rilevante che incide in modo significativo sulla convenienza del compenso rispetto al dividendo.

DIVIDENDI: MENO CONTRIBUTI, NESSUNA DEDUZIONE

La distribuzione degli utili è la strada più semplice sul piano procedurale, almeno in apparenza. L'utile viene prodotto dalla società, tassato in capo alla Srl con l'aliquota Ires del 24%, e poi distribuito ai soci secondo le regole civilistiche. Per la persona fisica che detiene la partecipazione a titolo non imprenditoriale, la tassazione ordinaria dei dividendi prevede una ritenuta a titolo d'imposta del 26%.

Il vantaggio è evidente. Il dividendo non è un compenso per attività lavorativa. Non richiede, di regola, contribuzione previdenziale. Non entra nella progressività Irpef personale come un compenso amministratore. Per il socio può essere più pulito, più prevedibile, più leggero nella gestione mensile.

Ma c'è il rovescio della medaglia. La società non deduce nulla. Il dividendo esce da utili già tassati. Se la Srl ha bisogno di patrimonializzarsi, distribuire utili può indebolire il patrimonio netto e peggiorare gli indicatori letti dalle banche. Non solo. In presenza di più soci, la distribuzione deve rispettare quote e diritti. Non può diventare un modo mascherato per pagare solo chi lavora in azienda.

PUNTO CHIAVE

Esempio pratico. Una Srl chiude con utile netto distribuibile di € 100.000. Il socio persona fisica riceve un dividendo lordo di € 100.000 e subisce la ritenuta del 26%. L'incasso netto è € 74.000. La società non ottiene alcuna deduzione aggiuntiva, perché l'utile è già stato tassato prima della distribuzione (Ires 24%). Il carico fiscale complessivo sull'intera catena società-socio può quindi risultare più elevato di quanto appaia a prima vista, specialmente se confrontato con la deduzione generata da un compenso.

Il dividendo è quindi adatto quando esistono utili reali, liquidità sufficiente e una volontà di remunerare il capitale. Diventa meno adatto quando il socio sta in azienda tutti i giorni e non riceve alcun compenso per l'attività amministrativa. In quel caso, il rischio non è solo fiscale. È anche gestionale.

TFM: COMPENSO DIFFERITO, NON SALVADANAIO LIBERO

Il trattamento di fine mandato, o Tfm, è spesso visto come una soluzione elegante. La società accantona una quota annua e l'amministratore percepisce l'indennità alla fine del mandato. In teoria, si ottiene una pianificazione ordinata della remunerazione. In pratica, il Tfm è uno degli strumenti più delicati.

La prima regola è temporale. Il diritto all'indennità deve risultare da un atto con data certa **anteriore all'inizio del rapporto**, oppure almeno anteriore al rinnovo del mandato per il quale si intende riconoscere il Tfm. Lo strumento non nasce bene se viene "inventato" quando il mandato è già in corso e si vuole scaricare fiscalmente un accantonamento.

Secondo l'impostazione dell'Agenzia delle Entrate, l'art. 105, comma 4, del Tuir consente la deduzione per competenza degli accantonamenti al Tfm solo quando il diritto risulta da un atto con data certa. In mancanza, la deduzione del costo viene spostata al momento dell'effettiva erogazione (principio di cassa).

Per l'amministratore, il tema è altrettanto sensibile. L'art. 17, comma 1, lettera c), del Tuir consente la tassazione separata delle indennità relative a rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, ma la data certa deve precedere effettivamente l'accettazione dell'incarico da parte dell'amministratore. Se manca questo requisito, il rischio è la tassazione ordinaria nel periodo di incasso, senza alcuna agevolazione.

La data certa può essere attestata attraverso: clausola inserita nello statuto sociale con indicazione della misura o dei criteri di calcolo; delibera assembleare registrata all'Agenzia delle Entrate; invio della delibera tramite Pec con data opponibile; notifica formale all'amministratore tramite raccomandata in plico senza busta; estratto notarile del libro delle deliberazioni; scrittura privata autenticata.

Il Tfm, quindi, non è un “bonus finale” da deliberare a posteriori. È una componente della remunerazione da progettare prima. Deve essere quantificata o quantificabile. Deve essere coerente con dimensioni aziendali, durata del mandato, responsabilità e capacità economica della società. **È altresì possibile accantonare il Tfm anche in assenza di compenso corrente**, purché il diritto sia validamente costituito con atto anteriore: il calcolo non deve necessariamente basarsi sul compenso erogato, essendo rimesso all'autonomia delle parti.

PUNTO CHIAVE

Esempio pratico. I soci nominano l'amministratore per tre anni e deliberano, nello stesso atto, un Tfm pari a € 18.000 annui. La delibera ha data certa e descrive il criterio di maturazione. La società può accantonare il costo nel tempo, nel rispetto dei requisiti fiscali. Se invece la stessa delibera arriva dopo due anni, senza data certa anteriore, l'impianto diventa fragile: la deduzione slitterà a cassa e l'amministratore perderà la tassazione separata.

Una polizza dedicata può aiutare la gestione finanziaria. Non sostituisce, però, la delibera. La copertura assicurativa serve a reperire le somme future. Il diritto dell'amministratore nasce dall'atto societario, non dalla polizza.

IL CONFRONTO OPERATIVO TRA LE TRE STRADE

STRUMENTO	EFFETTO PER LA SRL	EFFETTO PER IL SOCIO	QUANDO FUNZIONA	PUNTO DEBOLE
Compenso amministratore	Costo deducibile per cassa, se deliberato preventivamente e pagato	Reddito imponibile Irpef (assimilato al lavoro dipendente), con eventuale contribuzione Gestione separata Inps	Quando il socio svolge funzioni gestorie reali e continuative	Può essere contestato se sproporzionato, non documentato o deliberato a consuntivo
Dividendi	Nessuna deduzione, uscita di patrimonio netto da utili già tassati (Ires 24%)	Ritenuta a titolo d'imposta del 26% per persona fisica non imprenditore; nessun contributo previdenziale	Quando esistono utili distribuibili, liquidità stabile e si intende remunerare il capitale investito	Non remunera il lavoro; non può favorire solo il socio operativo; indebolisce il patrimonio netto
Tfm	Accantonamento deducibile per competenza se l'atto è solido e antecedente al mandato	Tassazione separata al termine del mandato (art. 17, comma 1, lett. c), Tuir); aliquota media storica	Quando si vuole differire una parte della remunerazione e premiare la continuità del mandato	Data certa anteriore all'inizio del rapporto e congruità dell'importo sono entrambe decisive

AUTO DELL'AMMINISTRATORE: RIMBORSO O FRINGE BENEFIT

La gestione dell'auto merita un ragionamento separato. Nelle Srl piccole, l'amministratore usa spesso il proprio veicolo per clienti, banche, cantieri o fornitori. In altri casi la società mette a disposizione un'auto aziendale. Le due ipotesi non producono lo stesso effetto fiscale.

Se l'amministratore usa l'auto personale, la società può riconoscere un rimborso chilometrico. La deducibilità, ai sensi dell'art. 95, comma 3, del Tuir, è limitata al costo di percorrenza previsto dalle tariffe Aci per autoveicoli di potenza non superiore a 17 cavalli fiscali se benzina, oppure 20 cavalli fiscali se diesel. Non conta il costo reale dell'auto di lusso usata dal socio. Conta il limite fiscale.

Per l'amministratore, il rimborso chilometrico non concorre al reddito quando riguarda trasferte documentate. A seguito delle modifiche apportate dal D.Lgs. 192/2024 e dei chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate con la circolare 15/E/2025, anche le trasferte nell'ambito del Comune di residenza fiscale possono non essere imponibili se le spese di viaggio e trasporto sono comprovate e documentate con apposita nota. Tradotto nella pratica: ordine di missione, chilometri percorsi, destinazione, motivo della trasferta e tariffa Aci devono essere conservati.

PUNTO CHIAVE

Esempio pratico. L'amministratore usa la propria auto per visitare clienti fuori sede. Percorre 3.200 chilometri nell'anno e il costo Aci ammesso è € 0,52 al chilometro. Il rimborso documentato è € 1.664. La società deduce nei limiti fiscali. Il percettore non tassa il rimborso, se la trasferta è reale e tracciata.

Diverso è il caso dell'auto aziendale concessa in uso promiscuo. Qui l'amministratore usa il veicolo sia per ragioni aziendali sia per esigenze personali. Si genera un fringe benefit, determinato secondo l'art. 51, comma 4, lettera a), del Tuir, sulla base delle tabelle Aci e di una percorrenza convenzionale annua di 15.000 chilometri.

Con le novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2025 e dall'interpello 192/2025 dell'Agenzia delle Entrate, il calcolo del fringe benefit tiene conto della tipologia del veicolo. Le auto elettriche beneficiano della percentuale più favorevole. Le plug-in seguono una via intermedia. Le altre alimentazioni sopportano una percentuale più alta. Va poi verificato il regime transitorio, perché le assegnazioni precedenti a certe date possono restare agganciate alla disciplina applicabile al momento della prima concessione.

Un aspetto di particolare rilevanza riguarda la deducibilità del costo del veicolo in capo alla società. **L'amministratore collaboratore non è equiparato al dipendente** ai fini dell'art. 164 del Tuir. Pertanto, non è corretto applicare automaticamente la deduzione del 70% prevista per i veicoli concessi ai dipendenti in uso promiscuo per la maggior parte del periodo d'imposta. La prassi distingue due quote: la parte di costo deducibile fino a concorrenza del benefit tassato in capo all'amministratore, e l'eccedenza soggetta ai limiti ordinari dell'art. 164 del Tuir (20% del costo).

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Esempio pratico. La Srl assegna all'amministratore un'auto aziendale anche per uso privato. Il costo chilometrico Aci è € 0,64. Se si applica una percentuale del 50%, il benefit annuo è € 4.800 (15.000 km × € 0,64 × 50%). Tale importo entra nel reddito dell'amministratore. La deducibilità aziendale va distinta tra quota corrispondente al benefit imponibile in capo all'amministratore e la parte eccedente, soggetta al limite del 20% ex art. 164 Tuir.

COME SCEGLIERE SENZA GUARDARE SOLO L'ALIQUTA

Il calcolo fiscale è necessario. Da solo, però, non basta. Una scelta corretta parte da quattro domande: la società produce utili stabili? Il socio ha bisogno di flussi mensili? L'attività amministrativa è effettiva e documentabile? La Srl deve mantenere patrimonio e rating bancario?

Se il socio lavora ogni giorno nella società e sostiene responsabilità gestorie, il compenso non è una forzatura. Può essere la forma più trasparente. Se invece la società ha già tassato utili consistenti e vuole remunerare il capitale, il dividendo resta una strada naturale. Se l'obiettivo è trattenere l'amministratore e differire una quota della remunerazione, il Tfm può completare il pacchetto.

La combinazione, spesso, funziona meglio della scelta secca. Un compenso ordinario contenuto, una distribuzione di utili quando il bilancio lo consente e un Tfm costruito bene possono convivere. Ma devono raccontare una storia coerente. Se sembrano pezzi messi insieme a fine anno, il rischio sale.

Il punto cieco più frequente è pensare che il dividendo sia sempre più conveniente perché sconta il 26% di ritenuta. Non è detto. Bisogna considerare l'Ires già pagata dalla società al 24%, l'eventuale Irap, i contributi previdenziali, la deducibilità del compenso e gli effetti sul patrimonio netto. Il conto va fatto sull'intero circuito, non su un solo passaggio.

CHECK-LIST DOCUMENTALE

FASE	ADEMPIMENTI PRINCIPALI
Prima della delibera	Verificare statuto, durata della nomina, poteri, deleghe, margini economici e sostenibilità finanziaria del compenso; per il Tfm formalizzare l'atto con data certa prima dell'accettazione dell'incarico

FASE	ADEMPIMENTI PRINCIPALI
Durante il mandato	Pagare nei tempi (entro il 12 gennaio per la deduzione nell'esercizio precedente), applicare ritenute, conservare verbali, prospetti paga o fatture, evidenze dell'attività svolta, schede viaggio per rimborsi chilometrici
A fine esercizio	Controllare deducibilità per cassa del compenso, utili distribuibili, accantonamenti Tfm, coerenza con bilancio e dichiarazione, verifica regime transitorio fringe benefit auto

Per i rimborsi chilometrici serve una scheda viaggio analitica, non un prospetto generico. Deve indicare data, tratta, destinazione, motivo aziendale, chilometri, targa o modello del mezzo e parametro Aci utilizzato. Per l'auto aziendale in uso promiscuo serve invece un atto di assegnazione che chiarisca uso consentito, periodo, eventuale trattenuta, responsabilità e criterio di calcolo del benefit.

GLI ERRORI CHE FANNO SALTARE LA DEDUZIONE

Primo errore: deliberare il compenso a consuntivo, quando l'utile è già noto. Non sempre questo basta a far perdere la deduzione, ma rende il dossier più vulnerabile e non supera il vaglio dell'art. 109 del Tuir in termini di certezza e determinabilità preventiva del costo.

Secondo errore: confondere il socio con l'amministratore. Il socio riceve dividendi. L'amministratore riceve compensi. Quando i ruoli coincidono, la documentazione deve separarli nettamente, sia per la corretta qualificazione fiscale sia per evitare contestazioni in sede di verifica.

Terzo errore: costruire il Tfm senza data certa anteriore all'inizio del mandato, senza criterio di maturazione e senza collegamento alla durata del mandato. In queste condizioni non è pianificazione. È un accantonamento esposto: perde la deduzione per competenza e l'amministratore perde la tassazione separata.

Quarto errore: applicare all'amministratore le regole dei dipendenti per la deducibilità dell'auto in uso promiscuo. La deduzione del 70% prevista dall'art. 164, comma 1, lettera b-bis), del Tuir si applica ai veicoli concessi ai dipendenti per la maggior parte del periodo d'imposta. L'amministratore collaboratore ha un regime distinto.

Quinto errore: dimenticare la liquidità. Una società può avere utili contabili, ma non cassa. In quel caso distribuire dividendi o pagare compensi importanti può creare tensioni finanziarie. La fiscalità non deve guidare da sola una decisione che impatta banche, investimenti e continuità aziendale.

UNA SCELTA NON SOLO FISCALE

La scelta tra compenso, dividendi e Tfm non riguarda soltanto il risparmio d'imposta. Riguarda la rappresentazione corretta dei rapporti tra società e socio-amministratore. Quando lo strumento aderisce alla sostanza economica, il rischio si riduce. Quando nasce solo per spostare imponibile, il rischio aumenta.

La soluzione più robusta parte da una mappa: quanto lavoro svolge l'amministratore? Quale remunerazione è coerente con il mercato e con le dimensioni aziendali? Quanti utili può distribuire la società senza indebolirsi? Ha senso rinviare una quota al termine del mandato? Quali trasferte o benefit sono davvero collegati all'attività?

Una volta risposte queste domande, la struttura viene quasi da sé. Compenso per il lavoro amministrativo. Dividendo per il capitale. Tfm per la componente differita. Rimborso chilometrico per le trasferte con auto propria. Fringe benefit per l'uso privato dell'auto aziendale. Sembra banale, ma nella pratica è proprio questa separazione che manca.



STUDIO PIZZANO
COMMERCIALISTA E REVISORE LEGALE

STUDIO SABATINO PIZZANO

Sede: via Sant'Alessio, 5, 83030 Venticano (AV)
Contatti: info@studiopizzano.it • dev.studiopizzano.it

Nota informativa: Il presente approfondimento ha scopo puramente informativo e divulgativo alla data di redazione (30/06/2026). Per la trattazione di casistiche specifiche si raccomanda il ricorso a una consulenza professionale personalizzata.



Studio
Sabatino
Pizzano
2022
via
Sant'Alessio,
5,
83030
Venticano

STUDIO PIZZANO