

L'impresa familiare non è una rendita di posizione: prelazione, cessazione della collaborazione e diritto alla liquidazione della quota

di P. Dui - 13 agosto 2026

1. Il caso: dalla collaborazione familiare alla trasformazione dell'azienda in società

L'ordinanza 22 dicembre 2025, n. 33596 della Corte di cassazione affronta una questione di particolare interesse in tema di impresa familiare: sino a quando il familiare collaboratore conserva il diritto di prelazione sull'azienda previsto dall'art. 230-bis, comma 5, c.c. e quali effetti produca la cessazione della sua attività lavorativa.

La vicenda nasce all'interno di un'impresa familiare. La ricorrente aveva collaborato con l'azienda del padre dal 1978 sino al gennaio 2009. Successivamente, l'azienda era stata conferita in una società a responsabilità limitata, contestualmente costituita. La collaboratrice chiedeva, in via principale, l'accertamento del diritto di prelazione sul conferimento dell'impresa familiare nella società e, per l'effetto, il trasferimento della proprietà dell'azienda al prezzo indicato nell'atto di costituzione della società. In via subordinata, domandava l'accertamento della simulazione dell'operazione e, in ulteriore subordine, la liquidazione del proprio diritto di partecipazione all'impresa familiare, comprensivo di utili, incrementi e quota sull'avviamento.

Il Tribunale aveva accolto la domanda principale, ritenendo che la cessazione della collaborazione fosse stata soltanto una sospensione del rapporto e che, al momento del conferimento dell'impresa nella società, la ricorrente fosse ancora titolare del diritto di prelazione. La Corte d'appello di Perugia ha invece riformato la decisione, escludendo la prelazione, sul presupposto che la collaborazione fosse cessata definitivamente alla fine del 2008, senza successiva ripresa dell'attività.

La Cassazione accoglie solo il quarto motivo di ricorso, relativo all'omesso esame della domanda subordinata di liquidazione della quota, e rigetta gli altri. La decisione, dunque, non rimette in discussione l'esclusione del diritto di prelazione, ma censura la Corte territoriale per non avere esaminato una domanda subordinata ritualmente riproposta.

2. Il diritto di prelazione nell'impresa familiare: una tutela del partecipe attuale, non del collaboratore cessato

Il primo motivo di ricorso poneva il tema centrale: secondo la ricorrente, la Corte d'appello avrebbe erroneamente ritenuto incompatibile con l'istituto dell'impresa familiare la sospensione dell'attività lavorativa del singolo partecipante, facendo discendere dall'interruzione della prestazione la perdita della partecipazione e, quindi, del diritto di prelazione.

La Cassazione dichiara il motivo infondato, ma precisa il ragionamento. Non ogni sospensione dell'attività lavorativa è incompatibile con la partecipazione all'impresa familiare. La mera sospensione temporanea della prestazione non fa venir meno, di per sé, la posizione del familiare collaboratore. Ciò che rileva è la cessazione definitiva della collaborazione.

La Corte chiarisce, pertanto, che solo quando la partecipazione all'impresa familiare sia definitivamente cessata viene meno il diritto di prelazione e matura, correlativamente, il diritto alla liquidazione della quota. Il punto non è la temporanea inattività, ma il venir meno stabile del rapporto di lavoro familiare.

Il principio si collega alla struttura stessa dell'art. 230-bis c.c. Il diritto di prelazione è riconosciuto ai "partecipi" dell'impresa familiare, ossia ai familiari che prestano in modo continuativo la propria attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa. La qualità di partecipe non è una condizione meramente storica, acquisita una volta per tutte; è una posizione funzionalmente collegata alla collaborazione effettiva e continuativa.

Nel caso concreto, la Corte d'appello aveva accertato che la ricorrente aveva interrotto l'attività alla fine del 2008 e non l'aveva più ripresa. Lo scambio epistolare tra i legali delle parti era stato interpretato nel senso che la lavoratrice non intendesse rientrare nell'impresa, ma mirasse piuttosto a ottenere la liquidazione della propria quota. Tale accertamento di fatto resta fermo in sede di legittimità.

3. Il precedente del 2016 e la regola del momento rilevante

La decisione richiama espressamente Cass. n. 17639/2016, già valorizzata dalla Corte d'appello. Secondo tale precedente, ai fini dell'individuazione del limite temporale del diritto di prelazione e di riscatto previsto dall'art. 230-bis, comma 5, c.c., occorre avere riguardo al momento della liquidazione della quota, che coincide, per consolidazione del credito del partecipe, con la cessazione del rapporto con l'impresa familiare, restando irrilevante la data del passaggio in giudicato della sentenza che su quel diritto abbia statuito.

La nuova ordinanza riprende e precisa tale impostazione. La liquidazione della quota non va confusa con il momento materiale e concreto del pagamento. Il diritto alla liquidazione nasce e diventa esigibile quando cessa definitivamente la collaborazione. È in quel momento che il diritto del familiare si consolida come diritto di credito avente ad oggetto la quota di partecipazione maturata.

La Corte richiama altresì Cass. n. 6721/2017 e Cass. n. 27108/2017, per ribadire che la partecipazione del collaboratore familiare consiste nel diritto a una quota di utili, beni e incrementi, compreso l'avviamento, maturati in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato.

Il passaggio è rilevante perché consente di distinguere due piani: finché il familiare è partecipe, egli è titolare dei diritti partecipativi, tra cui la prelazione in caso di trasferimento dell'azienda; quando la collaborazione cessa definitivamente, quei diritti si trasformano in un diritto alla liquidazione della quota. Da quel momento, però, non permane il diritto di prelazione rispetto a successive vicende circolatorie dell'azienda.

4. La ratio della prelazione: continuità produttiva, non cristallizzazione del passato

La Corte sviluppa anche un argomento di sistema. Sarebbe contrario alla *ratio* conservativa e produttivistica dell'impresa familiare attribuire rilievo, ai fini dell'estinzione del diritto di prelazione, non al momento della cessazione dell'attività lavorativa, ma al momento successivo della materiale liquidazione della quota.

La soluzione opposta determinerebbe un effetto distorsivo. Il familiare che abbia cessato stabilmente di collaborare con l'impresa potrebbe continuare a paralizzare o condizionare il trasferimento dell'azienda per tutto il tempo, anche molto lungo, necessario alla liquidazione del credito. Si finirebbe così per trasformare un diritto funzionale alla tutela del partecipe attuale in una sorta di vincolo permanente collegato a una collaborazione ormai conclusa.

L'art. 230-bis c.c., invece, tutela il familiare che contribuisce con il proprio lavoro all'impresa. La prelazione ha senso se protegge chi è ancora inserito nella comunità produttiva familiare e può avere interesse a conservarne la continuità. Perde giustificazione quando la partecipazione attiva è cessata definitivamente e resta soltanto un diritto di credito da liquidare.

La pronuncia, sotto questo profilo, è equilibrata. Non nega il valore della collaborazione passata; semplicemente ne individua l'effetto corretto. La collaborazione pregressa fonda il diritto alla quota, non un diritto perpetuo di intervento sulle vicende dell'azienda.

5. Il sindacato di legittimità sui fatti: il confine dell'art. 360, n. 5, c.p.c.

Il secondo e il terzo motivo di ricorso miravano a contestare l'accertamento della Corte d'appello circa la cessazione definitiva della collaborazione. La ricorrente sosteneva che la Corte avesse omesso di considerare fatti decisivi, tra cui l'assenza di atti formali di recesso, la mancata liquidazione degli utili e la comunicazione con cui ella avrebbe manifestato soltanto una sospensione temporanea dell'attività per ragioni di salute.

La Cassazione dichiara tali motivi inammissibili. Sotto l'apparente deduzione di vizi di violazione di legge o di omesso esame, la ricorrente chiedeva in realtà una nuova valutazione del materiale probatorio e del comportamento delle parti. Ma la selezione e la valutazione delle prove appartengono al giudice di merito e non possono essere riesaminate in cassazione.

La Corte richiama, sul punto, il noto orientamento successivo alla riformulazione dell'art. 360, n. 5, c.p.c. L'omesso esame di elementi istruttori non integra, di per sé, il vizio di omesso esame di un fatto decisivo, quando il fatto storico rilevante sia stato comunque preso in considerazione dal giudice. Sono citate Cass., Sez. Un., n. 3670/2015, Cass. n. 14477/2015 e Cass. n. 21439/2015.

Il principio è applicato con coerenza. La Corte d'appello aveva esaminato il fatto storico decisivo, ossia la cessazione della collaborazione, attribuendo prevalenza ad alcuni elementi probatori rispetto ad altri. Tale valutazione può essere discutibile sul piano del merito, ma non è sostituibile in sede di legittimità con una diversa lettura delle prove.

6. La domanda subordinata assorbita non si perde se viene riproposta

Il quarto motivo di ricorso è invece accolto. La ricorrente lamentava che la Corte d'appello avesse omesso di pronunciarsi sulla domanda subordinata di liquidazione della quota di partecipazione all'impresa familiare, già proposta in primo grado e riproposta nella memoria di costituzione in appello.

La Corte territoriale aveva ritenuto che tale domanda non fosse stata riproposta, né mediante appello incidentale né ai sensi dell'art. 346 c.p.c., e che quindi dovesse considerarsi rinunciata. La Cassazione corregge questa impostazione.

La ricorrente, nella memoria di costituzione in appello, aveva richiamato espressamente tutte le domande e le richieste già formulate nel ricorso introduttivo, comprese quelle subordinate, dichiarando di volerle intendere trascritte e riproposte. Tale formulazione era sufficiente a evitare la presunzione di rinuncia.

La Corte richiama Cass., Sez. Un., n. 13195/2018, secondo cui la parte pienamente vittoriosa nel merito in primo grado, in caso di gravame proposto dalla controparte soccombente, non ha l'onere di proporre appello incidentale per riproporre domande o eccezioni non accolte perché assorbite. Essa è soltanto tenuta a riproporle espressamente nel giudizio di appello, in modo da manifestare la volontà di chiederne il riesame ed evitare la presunzione di rinuncia.

Nel caso concreto, poiché il Tribunale aveva accolto la domanda principale di prelazione, la domanda subordinata di liquidazione della quota era rimasta assorbita. La parte vittoriosa non doveva proporre appello incidentale; era sufficiente la riproposizione ex art. 346 c.p.c. La Corte d'appello, omettendo di esaminarla, ha violato gli artt. 112 e 346 c.p.c.

7. La decisione: Cassazione con rinvio e principio di diritto

La Cassazione accoglie dunque il quarto motivo, rigetta gli altri, cassa la sentenza impugnata in relazione al motivo accolto e rinvia alla Corte d'appello di Perugia, in diversa composizione.

Il principio di diritto enunciato è chiaro: *“in tema di lavoro nell’impresa familiare, ai fini dell’individuazione del limite temporale del perdurare del diritto di prelazione sull’azienda, riconosciuto dall’art. 230-bis, comma 5, c.c. ai partecipi che prestano attività di lavoro continuativa nella famiglia o nell’impresa familiare, occorre avere riguardo al momento della cessazione definitiva dell’attività lavorativa e non a quello dell’eventuale successiva liquidazione della quota di partecipazione, che costituisce soltanto un diritto di credito del partecipe”*.

Sull’impresa familiare in generale, ma anche a titolo specifico, per alcune spigolature della giurisprudenza, possono richiamarsi P. Dui, *Convivenza more uxorio e lavoro subordinato: presunzione di gratuità, onere della prova e accertamento della subordinazione*, in www.rivistalabor.it, Aggiornamenti, 2 marzo 2026 (commento a Cass. 4 febbraio 2026, n. 2281); L. Caruso, *Il lavoro in famiglia tra gratuità e onerosità*, *ivi*, Aggiornamenti, 20 dicembre 2024 (commento a Cass. 5 novembre 2024, n. 7319); A. Batà, (segnatamente per la liquidazione della quota degli utili e degli incrementi), *Osservatorio di giurisprudenza – Novità*, in *FD*, 2024, 8-9, 807 (commento a Cass. 6 giugno 2024, n. 15810); A. C. Sorge, *Sulla natura della comunione de residuo*, in *Notariato*, 2022, 4, 365 (commento a Cass. Sez. Un., 17 maggio 2022, n. 15889).

8. Osservazioni conclusive: il partecipe tra continuità dell’impresa e tutela del credito maturato

L’ordinanza offre una ricostruzione persuasiva dell’impresa familiare come istituto fondato sulla collaborazione effettiva, non sulla mera appartenenza familiare o sulla memoria di una partecipazione ormai cessata.

Il familiare che abbia contribuito all’impresa non perde la tutela del lavoro prestato: conserva il diritto alla liquidazione della quota, comprensiva degli utili, dei beni e degli incrementi,

compreso l'avviamento, maturati in proporzione alla quantità e qualità dell'apporto. Tuttavia, una volta cessata definitivamente la collaborazione, egli non può più esercitare i diritti che presuppongono la perdurante qualità di partecipe, tra cui la prelazione sul trasferimento dell'azienda.

La distinzione è essenziale. Il diritto alla quota guarda al passato e remunera l'apporto prestato. Il diritto di prelazione guarda al presente e al futuro dell'impresa, presupponendo una partecipazione ancora attuale alla comunità produttiva familiare.

La pronuncia evita così un duplice rischio: da un lato, quello di svuotare la tutela economica del collaboratore cessato; dall'altro, quello di attribuirgli un potere di interferenza sulle vicende dell'azienda anche dopo la definitiva uscita dall'impresa familiare.

Resta, tuttavia, il monito processuale: quando la domanda principale è accolta in primo grado e assorbe le subordinate, la parte vittoriosa non deve proporre appello incidentale, ma deve riproporre chiaramente le domande assorbite. Se lo fa, il giudice d'appello non può ignorarle. Nel caso di specie, proprio la domanda più coerente con la cessazione della collaborazione — la liquidazione della quota — dovrà ora essere esaminata in sede di rinvio.

Il risultato finale è, dunque, bilanciato: niente prelazione senza partecipazione attuale; ma pieno esame del credito maturato per la collaborazione prestata. L'impresa familiare resta comunità di lavoro, non diritto ereditario anticipato né vincolo immobilizzante sull'azienda.

Pasquale Dui, avvocato in Milano e professore a contratto nell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 22 dicembre 2025, n. 33596](#)