



Numero 1 / 2024

Irene ZOPPOLI

**Il lavoro ibrido e la scissione dei rapporti contrattuali:
problemi e prospettive**

Il lavoro ibrido e la scissione dei rapporti contrattuali: problemi e prospettive

Irene ZOPPOLI

Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi del Sannio

Abstract:

Il contributo intende riflettere sul lavoro ibrido interrogandosi in particolar modo sulla caratteristica della coesistenza in capo ai medesimi soggetti di un contratto di lavoro subordinato *part-time* a tempo indeterminato e un contratto di lavoro autonomo fuori sede. Servendosi delle esperienze contrattuali sinora emerse e delle categorie civilistiche, l'autrice propone una lettura sistematica dell'istituto al fine di: - garantire una genuina scissione dei rapporti contrattuali; - evitare pericolose sovrapposizioni con lo *smart working*.

The essay reflects on hybrid work by questioning in particular the characteristic of the coexistence of a part-time work and an off-site self-employment contract for the same parties. Using the contractual experiences that have emerged so far and the civil law categories, the author proposes a systematic reading of the institution in order to: - guarantee a genuine split of contractual relationships; - avoid dangerous overlaps with smart working.

Sommario: 1. Rendimento e produttività nel lavoro ibrido. 2. Il collegamento negoziale per leggere il modello organizzativo. 3. I dati deducibili dalle esperienze concrete. 4. Come costruire una genuina scissione dei rapporti contrattuali. 5. Implicazioni di sistema e prospettive.

1. In un'epoca in cui ci si interroga sempre più assiduamente sulle tecniche idonee a rispondere all'esigenza sia di maggiore autonomia esecutiva del prestatore di lavoro sia di incremento della produttività dell'impresa¹ vi è, nell'ambito applicativo e in quello scientifico, scarsa attenzione rispetto ad una formula contrattuale potenzialmente virtuosa al suddetto fine, ossia il lavoro ibrido.

Per sgombrare il campo dagli equivoci linguistici occorre anzitutto rammentare che con questo termine non ci si riferisce a quella forma di lavoro che combina il tradizionale lavoro in presenza con le forme di lavoro da remoto, ma ad uno specifico schema contrattuale, sperimentato per la prima volta nel settore bancario tramite il Protocollo per lo Sviluppo sostenibile del gruppo Intesa San Paolo del 2017²; questo consiste nella coesistenza in capo ai medesimi soggetti di un contratto

¹ Tra tanti si rinvia a M. Borzaga, *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Padova, CEDAM, 2012; F. Santoni, *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *Mass. giur. lav.*, 2019, p. 923 ss.; A. Graffi, P. Parravicini, *Produttività del lavoro e smart working: un binomio migliorabile*, in *Lab. Law Issues*, 2022; G. Ludovico, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, Giuffrè, 2023.

² Si rinvia a M. Marazza, *Il bancario "ibrido" nell'economia liquida (nuove proposte dall'autonomia collettiva)*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, p. 791 ss.

di lavoro subordinato *part-time* a tempo indeterminato e un contratto di lavoro autonomo fuori sede.

Per quanto il lavoro ibrido abbia alcuni punti di contatto con il lavoro a distanza e, in special modo con lo *smart working*, come si vedrà nel prosieguo della trattazione, i caratteri speciali di questa relazione contrattuale meritano una trattazione separata.

Il primo profilo interessante riguarda i vantaggi che entrambi i contraenti possono ottenere da questa formula.

Dal lato del lavoratore, il lavoro ibrido permette di bilanciare le aspirazioni e/o le esigenze esistenziali della persona con i rischi di mercato. Più esplicitamente, la vocazione professionale all'autonomia della prestazione e/o la necessità, anche per motivi personali, di una diversa modulazione dell'impegno lavorativo si scontrano con i rischi di discontinuità reddituale e lavorativa tipici del lavoro autonomo³. Il lavoro ibrido consente, appunto, di svolgere parte della propria attività lavorativa in un contesto di maggiore autonomia senza rinunciare alle varie forme di stabilità e tutele tipiche del rapporto subordinato *part-time* e all'inserimento in un'organizzazione più strutturata, così permettendo ai singoli di beneficiare di una coerenza tra aspirazioni professionali e posizione contrattuale. La combinazione dei due rapporti può poi garantire un incremento complessivo di redditività, dovuto alla somma della retribuzione connessa al contratto *part-time* con le provvigioni per gli affari conclusi in virtù del lavoro autonomo. Ne deriva una maggiore motivazione, tanto professionale quanto economica, sia per la parte di lavoro *part-time* sia per la parte di lavoro autonomo, funzionale ad impattare positivamente anche sul rendimento del lavoratore.

Iniziando ad indagare il rapporto con lo *smart working*, potrebbe dirsi che il lavoro ibrido consente di assicurare gli stessi aspetti positivi correlati alla soddisfazione professionale, alla concentrazione, al minore assenteismo, ad un miglior bilanciamento tra vita professionale e vita privata, neutralizzando al contempo alcuni rischi, quali la solitudine, la cd. *time-porosity*, l'assenza di un adeguato ambiente di lavoro, il tempo lavorato e non retribuito⁴.

Passando a mettere a fuoco la posizione del datore di lavoro/committente, è innegabile anzitutto evidenziare il risparmio economico dovuto alla riduzione del costo fisso tramite l'assunzione *part-time*; di rilievo è anche un'esigenza non economica, ma propriamente organizzativa, attinente alla possibilità che tramite questa formula si garantisca una gestione individualizzata del cliente.

Questo "ritratto", seppur veloce, consente di ritenere il lavoro ibrido un'operazione potenzialmente in grado di conciliare *performance* individuale e *performance* collettiva: l'aumento del benessere del lavoratore può tradursi anche in un aumento di produttività per l'impresa, ancor più se le risorse economiche risparmiate tramite la riduzione dei costi fissi sono impiegate in investimenti, innovazione ed organizzazione.

³ V. A. Perulli, *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e prestazioni professionali*, Milano, Giuffrè, 1996; M. Pallini, *Il lavoro economicamente dipendente*, Padova, CEDAM, 2013; F. Scarpelli, *Il lavoro autonomo nell'emergenza tra bisogno, (poche) tutele, regole del contratto*, in O. Bonardi, U. Carabelli, M. D'Onghia, L. Zoppoli (a cura di) *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Roma, Ediesse, 2020, p. 229 ss.; T. Treu, [Lavoro autonomo e diritti collettivi nell'Unione europea](#), in *Lav. Dir. Eur.*, 2023.

⁴ Si rinvia, senza pretesa di esaustività, a A. Allamprese, F. Pascucci, *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore "agile"*, in *Riv. giur. lav. e prev.*, 2017, p. 307 ss.; OCSE, *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, 2020; M. T. Carinci, A. Ingrao, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma* Carinci, in *Lab. Law Issues*, vol. 7, n. 2, 2021.

2. Quanto detto sinora sembra presentare il lavoro ibrido come una soluzione contrattuale piuttosto conveniente per tutti; vi sono, tuttavia, alcune insidie che non possono essere misconosciute e che attengono più propriamente alla costruzione contrattuale di questo modello organizzativo.

Preme sottolineare che il lavoro ibrido, per quanto singolare, non è da considerarsi tecnicamente una nuova organizzazione del lavoro; questo si concretizza nell'utilizzazione delle tradizionali forme di organizzazione sottese alla dicotomia autonomia/subordinazione con l'inserimento di un elemento di novità non indifferente, ossia la coesistenza dei due rapporti contrattuali in capo ai medesimi soggetti. È da questo elemento che emerge la centrale problematica del lavoro ibrido: come tenere scissi i rapporti contrattuali data l'identità soggettiva dei contraenti? La necessità di rispondere ad un simile interrogativo sorge dal fatto che la comunanza dei soggetti è un tratto al quale prestare attenzione per evitare un uso distorto della formula contrattuale.

Tale caratteristica fa del lavoro ibrido una manifestazione inedita dei contratti di lavoro, sulla quale occorre ancora interrogarsi per assegnare una classificazione utile ad identificare struttura e disciplina di questa articolata relazione contrattuale.

Non essendoci nulla di analogo nell'attuale elaborazione giuslavoristica, non è peregrino richiamare alcune categorie civilistiche nelle quali, invece, una simile complessità del rapporto contrattuale è già conosciuta e regolata. Il riferimento è al collegamento negoziale: operazione economica realizzata dai privati attraverso una pluralità di negozi strutturalmente autonomi, ma collegati, unico essendo l'interesse perseguito dai privati.

Il richiamo è funzionale a discernere fisiologia e patologia nell'uso del lavoro ibrido. Più chiaramente, il lavoro ibrido per essere genuino e non mascherare un tradizionale rapporto di lavoro subordinato *full time* non deve consistere in un contratto complesso, che, come noto, è frutto della fusione di più tipi contrattuali presi nella loro interezza in cui gli elementi strutturali della causa dei diversi tipi in astratto sono trasfusi all'interno di un unico tipo negoziale che avrà un'unica causa; in altri termini, non deve trattarsi di un unico contratto, ma di più contratti, seppur collegati.

Se così è, come la consolidata elaborazione giurisprudenziale in tema di collegamento negoziale richiede⁵, è necessario accertare la presenza del: a) requisito oggettivo: il nesso teleologico tra i negozi volti alla regolamentazione degli interessi reciproci delle parti nell'ambito di una finalità pratica unitaria; b) requisito soggettivo: il comune intento pratico delle parti di volere non solo l'effetto tipico dei singoli negozi in concreto posti in essere, ma anche il coordinamento tra gli stessi per la realizzazione di un fine ulteriore.

Per quanto concerne il requisito oggettivo e, più precisamente, la finalità pratica unitaria, da quanto emerso nell'operazione di individuazione delle posizioni vantaggiose dei contraenti, questa è da ravvisarsi nell'aumento del rendimento che va di pari passo con l'aumento della produttività. In relazione, invece, al requisito soggettivo e all'elemento del coordinamento, si tornerà in seguito.

Preliminarmente occorre identificare i contratti che devono essere, come già detto, plurimi. Per questa operazione è proficuo partire da una lettura puntuale delle esperienze contrattuali finora emerse, dato che in questo ambito la tipizzazione sociale ha anticipato – al momento sostituito – quella normativa.

⁵ Cass. SS. UU. 14.6.2007, n. 13894. Cfr. [Cass. 17.5.2010, n. 11974](#); Cass., 25.05.2023, n.14561.

3. Riflettendo sullo stato dei fatti, è, pertanto, utile analizzare la prima manifestazione di lavoro ibrido, la sperimentazione nel Gruppo Intesa San Paolo tramite il Protocollo per lo Sviluppo Sostenibile del 1° febbraio 2017, e l'ultima, l'esperienza di Italiaonline, società di *marketing* digitale e comunicazione *online*, tramite l'accordo del 6 luglio 2023.

Entrambi gli accordi hanno trovato la risposta al problema della coesistenza dei rapporti contrattuali nei cd. principi di separazione tra i rapporti di lavoro: elementi ritenuti idonei a differenziare il rapporto contrattuale subordinato *part-time* dal lavoro autonomo. Nei testi contrattuali si sono valorizzati i seguenti aspetti:

gli strumenti di lavoro: l'utilizzo di profilature informatiche specifiche e distinte;

l'estensione temporale della prestazione: nel contratto di agenzia la gestione dei tempi di esecuzione dell'incarico è autonoma, purché avvenga fuori dall'orario di lavoro *part-time* e non coincida con i periodi di malattia/infortunio intervenuti nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato;

il luogo della prestazione: il contratto di agenzia deve essere eseguito fuori sede;

le modalità di calcolo e la natura del compenso: retribuzione per il lavoro *part-time*, provvigione per gli affari conclusi nell'ambito del contratto di agenzia;

la linea gerarchica: l'Accordo del Gruppo Intesa SanPaolo richiede il "coordinamento" per lo svolgimento del contratto di agenzia con il Direttore di Area di riferimento invece della soggezione al potere direttivo del Direttore della Filiale presente nel rapporto *part-time*; l'accordo di Italiaonline prevede per il contratto di agenzia il "raccordo con l'organizzazione della Committente" attraverso la struttura dell'Area *Manager*.

Vi sono poi due elementi importanti di differenza tra i due accordi.

Il primo concerne l'oggetto della prestazione: Intesa SanPaolo anche per il contratto di agenzia si riferisce all'offerta e gestione di servizi e prodotti, Italiaonline ha scelto una tecnica diversa limitando anzitutto la sperimentazione del lavoro ibrido ad un profilo professionale, ossia quello del *Digital Sales Account*, il quale, in virtù del contratto di agenzia, svolge la medesima attività (l'acquisizione di nuovi clienti e la vendita di prodotti e/o servizi), ma in relazione ad una zona preventivamente specificata.

Un altro elemento di distinzione concerne la presenza nell'accordo di Italiaonline di una clausola pattizia di esclusione dell'applicabilità della disciplina di cui all'art. 2, comma 1, d.lgs. 81/2015 al contratto di agenzia.

Analizzando i suddetti principi emergono alcune criticità, soprattutto in un'ottica di sistema, ossia di separazione del lavoro ibrido da altre modalità contrattuali in cui l'esigenza di flessibilità nell'esecuzione della prestazione e il ruolo del raggiungimento degli obiettivi svolgono parimenti funzioni importanti, primo fra tutti lo *smart working*.

La questione controversa si incentra sulla necessità di scindere le fattispecie e sulla idoneità degli elementi prima elencati a tale scopo.

Negli accordi contrattuali sopracitati il tempo della prestazione è un elemento caricato di funzioni inedite, quella di separazione dei rapporti e quella antiabusiva. Ma sorge una domanda: come fare

a distinguere un lavoratore *part-time* che svolge la propria prestazione in modalità agile “senza vincoli di orario” da un lavoratore ibrido che svolge la sua parte di lavoro autonomo?

Ancora, il luogo della prestazione è un altro elemento dirimente per discernere i rapporti di lavoro, ma si tratta di una centralità problematica alla stregua di quanto osservato rispetto al tempo: di nuovo, come fare a distinguere un lavoratore *part-time* che svolge la propria prestazione in modalità agile “senza vincoli di luogo” da un lavoratore ibrido che svolge la sua parte di lavoro autonomo?

In altri termini, lo spazio e il tempo non possono essere gli elementi centrali di discriminazione; anche il lavoro ibrido come il lavoro agile si iscrive in una logica di destrutturazione spazio temporale della prestazione⁶ finalizzata ad inserire maggiore elementi di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, a vantaggio sia dei lavoratori sia del datore di lavoro/committente, seppur con un ruolo minore dell'utilizzo degli strumenti tecnologici.

4. Al fine di costruire una genuina scissione dei rapporti contrattuali, evitando anche pericolose sovrapposizioni, occorrerebbe, dunque, prestare maggiore attenzione all'individuazione dell'oggetto della prestazione e della linea gerarchica.

Se l'oggetto della prestazione non è puntualmente individuato, l'omogeneità dell'attività lavorativa crea problemi nell'individuazione della pertinenza della stessa al rapporto contrattuale. A tal riguardo vi è da riflettere sul ruolo che può assegnarsi all'obiettivo. Una demarcazione più precisa del risultato cui si connette l'attività di lavoro autonomo è una soluzione che può aiutare a discernere i confini dei rapporti contrattuali per evitare una eccessiva porosità tra gli stessi. Tuttavia, l'elemento dell'obiettivo è presente, o meglio, può essere presente anche nel lavoro agile, seppur il dibattito risulti ancora aperto sia rispetto alla qualificazione della fattispecie sia rispetto ai criteri di valutazione di esatta esecuzione della prestazione⁷. Puntare, allora, unicamente su una maggiore perimetrazione dell'oggetto della prestazione non è sufficiente per mettersi al riparo dal rischio di confondere lavoro ibrido e lavoro agile.

Vi è un altro elemento sul quale fare leva: il tipo di coordinamento che lega il lavoratore ibrido all'organizzazione di appartenenza nell'ambito del contratto di agenzia. Secondo la dottrina decisamente prevalente, infatti, per distinguere le fattispecie occorre guardare in modo prioritario e decisivo alle modalità esecutive della prestazione del lavoratore⁸. Non potendo affrontare in poche battute un tema tanto delicato quanto discusso⁹, è utile esemplificare in relazione a tale

⁶ Da ultimo sul tema le Giornate di Studio tenutesi a Campobasso (25-26 maggio 2023) con le relazioni di: M. Brollo, Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro; M. Esposito, La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva.

⁷ Si rinvia senza pretesa di esaustività a C. Spinelli, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Bari, Cacucci, 2018, p. 104 ss.; A. Asnaghi, *Lo smart working verso una riflessione sul paradigma della subordinazione*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2020; E. Ales, Ragionando su “fattispecie” ed “effetti” nel prisma del lavoro agile, in *Quad. Dir. Lav. Merc.*, 2022, p. 37 ss.; V. Macchione, Il lavoro agile e l'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, in M. Brollo, M. Del Conte, M. Martone, C. Spinelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, Bergamo, Adapt University Press, 2022, p. 76 ss.

⁸ Sul punto cfr., per tutti, E. Ghera, in *Colloqui giuridici sul lavoro. Il lavoro parasubordinato organizzato dal committente*, Supplemento al n. 12/2015 di *MGL*, a cura di A. Vallebona, p. 50.

⁹ Senza pretesa di esaustività si rinvia a A. Perulli, *Collaborazioni etero-organizzate, coordinate e continuative, e subordinazione: come “orientarsi nel pensiero”*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2020, p. 267 ss.; G. Santoro Passarelli, *La subordinazione in trasformazione*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, p. 1125 ss.; A. Zoppoli, *Prospettiva rimediaria, fattispecie e sistema nel diritto del lavoro*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2022, p. 99 ss.; B. Caruso, *Il lavoro al plurale e la protezione rimediaria*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 471/2023.

aspetto cruciale rileggendo le esperienze contrattuali citate. Gli accordi prima menzionati per distinguere i rapporti contrattuali valorizzano anche l'elemento del "coordinamento per lo svolgimento dell'incarico con il Direttore di Area di riferimento" – per quanto riguarda l'accordo di Intesa SanPaolo – e del "raccordo con l'organizzazione della Committente" – nel caso dell'accordo di Italiaonline; si evidenzia così la necessità che il lavoro non subordinato si sostanzi in una prestazione che, se non rimane strettamente all'interno del perimetro dell'autonomia, può al più essere caratterizzata dal coordinamento di cui all' art. 409, n. 3, c.p.c., da intendersi come raccordo organizzativo consensuale, e non unilaterale, tra lavoratore e committente¹⁰.

Tale lettura trova conferma in controtendenza nella esclusione della fattispecie dell'etero-organizzazione ad opera dell'accordo di Italiaonline.

Tecnicamente questo accordo è un contratto di prossimità¹¹ che intende derogare ad una norma di legge¹²; sul presupposto che nel caso concreto le parti siano legittimate a stipulare un simile contratto, ci si chiede, anzitutto, in virtù di quale finalità esso trovi la sua legittimità. Quanto sopra osservato in relazione alle esigenze e ai vantaggi di tale formula contrattuale sembrerebbe portare a sostenere che due finalità credibili ineriscano alla "qualità dei contratti di lavoro" e agli "incrementi di [competitività](#) e di salario".

Premessa la possibile legittimità sul piano astratto dell' esclusione dell'applicabilità della disciplina di cui all'art. 2, comma 1, d.lgs. 81/2015 al contratto di agenzia, per evitare distorsioni e torsioni finalistiche di contratti e norme, ciò che conta è che, esclusa ovviamente l'eterodirezione, nella concreta realtà dei fatti etero-organizzazione non ci sia: la prestazione non deve risultare unilateralmente organizzata nemmeno in parte dal committente.

Queste precisazioni sono fondamentali per: evitare il mascheramento di un tradizionale rapporto di lavoro subordinato *full time* oppure di un rapporto etero-organizzato, e quindi unico contratto in capo ai medesimi soggetti; apprezzare le differenze tra lavoro ibrido e lavoro agile.

Riprendendo la teoretica del collegamento negoziale, quanto detto consente di affermare che nel lavoro ibrido il requisito soggettivo del comune intento pratico di volere anche il coordinamento tra i contratti per la realizzazione di un fine ulteriore si manifesta nel seguente modo: raccordo organizzativo consensuale tra lavoratore e committente per l'incremento della qualità dei contratti di lavoro, di competitività e di salario.

5. Passando, da ultimo, al piano delle prospettive, emergono una serie di implicazioni di sistema. Una prima conseguenza rilevante riguarda il contratto *part-time*. Il lavoro ibrido ne incentiva un utilizzo meno *gender oriented*, superando lo stereotipo di tale forma di flessibilità tesa a rispondere

¹⁰ A. Zoppoli, Le collaborazioni eterorganizzate tra antiche questioni, vincoli di sistema e potenzialità, in *Dir. Rel. Ind.*, 2020, p. 710 ss.

¹¹ Per completezza e per fugare ogni dubbio, occorre quantomeno precisare che non può parlarsi di un accordo concluso ai sensi dell'art. 2, co. 2, lett. a), d.lgs. 81/2015, che fa riferimento a accordi collettivi nazionali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative.

¹² Per ovvi motivi di spazio non è questa la sede per sviluppare il tema della legittimità costituzionale dei contratti di prossimità. Per un aggiornamento del relativo dibattito si rinvia a R. Santucci, *Le questioni di costituzionalità dell'art. 8 L. n. 148/2011: un fuoridopera in controtendenza?*, in *Giurispr. ital.*, 2022, p. 2173 ss.; M. Ferraresi, *Si consolida la lettura costituzionalmente orientata dell'articolo 8 - (note a margine di Corte costituzionale n. 52/2023)*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2023, p. 677 ss.; M. Rusciano, *L'incostituzionalità dell'art. 8 della legge 148 del 2011*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2023, in corso di pubblicazione.

prevalentemente alle esigenze di *work-life balance*, ancora prevalentemente femminili dato il ruolo prioritario delle donne nelle attività di cura¹³.

Un secondo effetto di sistema concerne la concorrenza del lavoro ibrido con lo *smart working*¹⁴. È questo un aspetto che – come già anticipato – va indagato, data la presenza di numerosi punti di contatto tra le due modalità di esecuzione della prestazione, sia sul versante delle esigenze fronteggiabili (sono formule utilizzabili per prestazioni fortemente connesse al raggiungimento di un risultato e/o frequentemente adempiute con una gestione non rigida e difficilmente predeterminabile dei tempi e dei luoghi; in entrambi i casi la produttività del lavoro è elemento centrale, seppur, per quanto concerne il lavoro agile, finalità intrinseca e normativamente prescritta), sia sul versante problematico delle conseguenze rischiose (si pensi all'isolamento del lavoratore, all'assenza di un adeguato ambiente di lavoro, alla cd. *time porosity*).

A tal riguardo si prospettano due possibilità. Una prima opzione è quella di leggere il lavoro ibrido come soluzione temporanea. Anche alla luce dell'esperienza post-emergenziale di lavoro agile, partendo da una realistica presa di coscienza della difficoltà di cambiare il paradigma del lavoro subordinato e, al contempo, dalla messa a fuoco di esigenze lavorative bilaterali nuove, indirizzate soprattutto ad una maggiore autonomia anche del lavoratore subordinato, il lavoro ibrido potrebbe essere una soluzione di passaggio per dare il tempo allo *smart working* di definirsi meglio. Per un simile scopo la prassi sinora seguita rispetto alle esperienze contrattuali sopracitate della certificazione dei rapporti di lavoro risulta molto interessante: la funzione qualificatoria associata alla certificazione dei principi di separazione tra i rapporti di lavoro potrebbe stabilizzare i criteri di discernimento tra autonomia e subordinazione, costruendo confini più chiari tra le fattispecie.

Diversamente, il lavoro ibrido può essere visto come una soluzione parallela, in grado di rispondere ad esigenze differenti rispetto a quelle tipiche del lavoro agile e che sono quelle con cui si è aperta la presente riflessione. Per una simile soluzione, occorre però affinare, nel senso anzidetto, l'elaborazione dei principi di separazione per arginare timori e ambiguità che il lavoro ibrido può far sfociare.

In entrambi i casi c'è da evitare che le novità tipiche di questi modelli organizzativi conducano ad effetti indesiderati: la precarizzazione del lavoro dipendente, una nuova condizione di subalternità e non una leva per l'autonomia e l'emancipazione.

Occorre, pertanto, prestare attenzione agli elementi di novità, avendo anche a cura gli effetti diretti e indiretti, interni ed esterni sia nei singoli rapporti di lavoro sia nel sistema nel suo complesso.

¹³ Sul punto V. Pasquarella, *Part-time e progressioni economiche: un caso di discriminazione indiretta di genere nel pubblico impiego*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2022, p. 30 ss.

¹⁴ Per un approfondimento, anche rispetto alle relative fonti di regolamentazione, si consenta di rinviare a I. Zoppoli, *Regimi ibridi di lavoro tra contrattazione collettiva e accordo individuale*, in *Giustizia civile.com*, 1/2023.