

Autonomia e partecipazione sul lavoro nell'Euregio
Studio EWCS 2025
Tirolo Alto Adige Trentino

EWCS Tyrol ITAT-62-007

Interreg Italia–Österreich
Co-funded by the European Union
AFI IPL
AGENZIA DEL LAVORO

Prefazione dei Presidenti

Alla luce delle esperienze positive del passato, prosegue la collaborazione tra l'AK Tirol, l'AFI di Bolzano e l'Agenzia del Lavoro del Trentino nell'ambito di un progetto comune finanziato dall'UE nel quadro del programma Interreg Italia-Austria.
Per l'iniziativa, i tre partner hanno intervistato 2.250 lavoratori nell'area Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino sulla qualità delle loro condizioni di lavoro, utilizzando la metodologia EWCS (*European Working Conditions Survey*), sviluppata dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound). Questo approccio metodologico consente, nel corso dell'analisi dei risultati, non solo di comprendere il contesto locale, ma anche di collocare le conoscenze acquisite in un quadro comparativo europeo più ampio.
Nel presente report – il terzo della serie – viene analizzata la tematica dell'autonomia dei lavoratori, osservata in un contesto ampio che include le modalità e il grado di partecipazione degli stessi allo sviluppo dell'azienda. I punti focali dello studio sono due: in primo luogo viene presentato il livello di autonomia del lavoratore, grazie alla costruzione di indici sintetici che permettono di comparare, senza distorsioni, il gruppo dei dipendenti e quello degli autonomi.
Parallelamente si affronta l'aspetto della misura del coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione aziendale e del loro potere decisionale, sempre in un'ottica di confronto tra lavoro alle dipendenze e lavoro autonomo.
Per fornire una panoramica utile al confronto, i risultati vengono comparati per territorio, all'interno della macroregione Euregio, ma anche con le principali realtà nazionali di riferimento dell'Unione europea: Italia e Austria.



Erwin Zangerl
Präsident Arbeiterkammer Tirol



Stefano Mellarini
Presidente AFI-IPL Bolzano



Riccardo Salomone
Presidente Agenzia del lavoro Trento

Indice

Prefazione dei Presidenti . . . 3

Premessa - Perché osservare l'autonomia nel lavoro . . . 7

1. L'autonomia sul lavoro: che cos'è e come la misuriamo . . . 9
1.1 Organizzare il proprio lavoro . . . 10
1.2 Avere voce e partecipare alle decisioni . . . 11
1.3 L'indice generale di autonomia organizzativa . . . 12
1.4 Le dimensioni mantenute separate dall'indice generale . . . 13
1.5 L'importanza attribuita alla possibilità di iniziativa . . . 15
1.6 Lavoratori osservati e criteri di lettura . . . 15

2. Il profilo complessivo dell'autonomia nell'Euregio . . . 16
2.1 Il livello generale di autonomia organizzativa . . . 16
2.2 I due pilastri dell'autonomia . . . 17
2.3 Dipendenti e lavoratori autonomi . . . 18
2.4 Un'autonomia elevata non corrisponde all'assenza di vincoli . . . 21
In sintesi . . . 21

3. Un confronto territoriale . . . 22
3.1 La composizione per posizione professionale . . . 22
3.2 L'autonomia complessiva . . . 22
3.3 Le differenze territoriali tra i lavoratori dipendenti . . . 24
3.4 Le differenze territoriali tra i lavoratori autonomi . . . 26
In sintesi . . . 27

4. Autonomia e caratteristiche individuali . . . 28
4.1 Uomini e donne . . . 29
4.2 Le classi di età . . . 30
4.3 Il livello di istruzione . . . 31
In sintesi . . . 34

5. Autonomia e collocazione nel sistema produttivo . . . 35
5.1 L'autonomia nelle diverse professioni . . . 35
5.2 L'autonomia nei settori economici . . . 38
5.3 Professione e settore: una lettura congiunta . . . 41
In sintesi . . . 42

6. L'importanza attribuita all'iniziativa e la sua relazione con l'autonomia operativa 43
6.1 Quanto conta poter agire di propria iniziativa 44
6.2 Importanza dell'iniziativa e autonomia operativa: due dimensioni collegate ma distinte 45
6.3 Un valore ampiamente condiviso, livelli di autonomia più differenziati 46

7. Oltre l'indice generale 48
7.1 L'autonomia decisionale dei dipendenti 48
7.2 Coinvolgimento diretto e partecipazione formale dei dipendenti 52
7.3 Il lavoro in team e l'autonomia del gruppo 55
7.4 Le decisioni dei lavoratori autonomi 59
7.5 Senso positivo del lavoro e coerenza valoriale 61
In sintesi 65

8. Conclusioni 66

Nota metodologica 68

Riferimenti bibliografici 69

Premessa
Perché osservare l'autonomia nel lavoro

Quanto spazio hanno le persone per organizzare il proprio lavoro, proporre soluzioni e incidere sulle decisioni che le riguardano? La risposta a questa domanda aiuta a comprendere non soltanto come viene svolta un'attività, ma anche quale posizione occupa il lavoratore all'interno dell'organizzazione.

L'autonomia rappresenta una componente importante della qualità del lavoro. Disporre di margini di scelta può consentire di adattare le attività alle proprie competenze, affrontare gli imprevisti, sperimentare soluzioni e utilizzare in modo più pieno le conoscenze maturate nel tempo. Quando invece il lavoro è rigidamente definito in ogni suo passaggio, lo spazio di iniziativa può ridursi anche in attività che richiedono competenze elevate o comportano responsabilità significative. Ogni attività si svolge entro vincoli tecnici, organizzativi e relazionali. Osservare l'autonomia significa quindi valutare il margine di azione percepito all'interno di questi vincoli: quanto il lavoratore può organizzare i compiti, applicare le proprie idee, essere ascoltato e partecipare alle decisioni che incidono sul lavoro e sul contesto organizzativo. Questa prospettiva supera la semplice distinzione tra lavoro dipendente e lavoro autonomo. Un dipendente può disporre di ampi margini sui metodi, sui tempi e sulle scelte connesse alla propria attività; allo stesso modo, un autonomo può operare entro condizioni fortemente influenzate da clienti, committenti, mercato o struttura produttiva.

L'autonomia assume inoltre forme diverse. La libertà nell'organizzazione pratica delle attività può convivere con un coinvolgimento limitato nelle decisioni più generali; la partecipazione a riunioni può offrire occasioni



di confronto di diversa intensità; un team può disporre di ampi margini nella distribuzione dei compiti ma di minore autonomia nella gestione dei tempi o nella scelta del responsabile. Per queste ragioni, il report analizza l'autonomia come un fenomeno multidimensionale, composto da aspetti collegati ma distinti. L'attenzione riguarda sia il controllo sull'attività quotidiana sia la possibilità di esprimere idee, influenzare decisioni e partecipare al funzionamento dell'organizzazione.

L'analisi coinvolge i lavoratori intervistati nell'ambito dell'indagine EWCS Euregio nei territori del Tirolo, del Trentino e dell'Alto Adige. L'autonomia viene osservata nel suo profilo complessivo e in relazione alla posizione professionale (dipendente o autonomo), al territorio, al genere, all'età, al livello di istruzione, al gruppo professionale e al settore economico. Queste dimensioni vengono lette come elementi che descrivono la collocazione dei lavoratori e le caratteristiche dei lavori svolti. Il filo interpretativo procede dal profilo complessivo alle differenze tra posizioni professionali e territori, passa alle caratteristiche individuali e alla collocazione nel sistema produttivo e considera infine il valore attribuito alla possibilità di agire di propria iniziativa e gli approfondimenti sulle diverse forme di decisione e partecipazione. L'obiettivo non è costruire graduatorie di territori o lavori, ma riconoscere configurazioni diverse e capire quali dimensioni differenziano maggiormente l'esperienza osservata. Le associazioni vengono interpretate in chiave descrittiva, tenendo conto della composizione dei gruppi e della variabilità interna.



Un approfondimento specifico riguarda il rapporto tra autonomia operativa e importanza attribuita alla possibilità di agire di propria iniziativa. Le due informazioni vengono analizzate come dimensioni distinte ma collegate: la prima descrive il margine di autonomia operativa percepito, la seconda il valore attribuito all'iniziativa. Il confronto consente di osservare in che misura le due dimensioni si associano, senza interpretarne la differenza aritmetica come misura di autonomia desiderata o di adeguatezza.

1. L'autonomia sul lavoro: che cos'è e come la misuriamo

Nel report l'autonomia viene osservata attraverso due dimensioni fondamentali. La prima riguarda il controllo sull'organizzazione concreta del lavoro, cioè la possibilità di scegliere come svolgere i compiti. La seconda riguarda la possibilità di avere voce, cioè di esprimere idee e punti di vista e di incidere sulle decisioni che riguardano il proprio lavoro e il contesto organizzativo, oltre che di partecipare ai processi di miglioramento. Le due dimensioni possono procedere insieme, ma possono anche divergere.

Questa distinzione si richiama a contributi consolidati, senza tuttavia coincidere con le relative operazionalizzazioni. Nel modello di Karasek (1979), la *decision latitude* è un costrutto più ampio, che comprende sia l'autorità decisionale sia la possibilità di utilizzare e sviluppare competenze. L'indice di autonomia operativa utilizzato in questo report copre invece soprattutto la discrezionalità nell'esecuzione del lavoro. Anche il modello delle caratteristiche del lavoro di Hackman e Oldham (1976) attribuisce all'autonomia un ruolo centrale, intesa come grado di libertà, indipendenza e discrezionalità nella programmazione del lavoro e nella scelta delle procedure. Questa impostazione è concettualmente vicina alla dimensione di autonomia operativa considerata nel presente report, pur senza coincidere con la specifica operazionalizzazione adottata qui a partire dagli item EWCS. La letteratura sulla *employee voice* considera infine la possibilità di esprimere idee e influenzare il funzionamento dell'organizzazione (Wilkinson, Barry e Morrison, 2020).

L'EWCS 2024 rafforza questa impostazione: nel quadro Eurofound della qualità del lavoro, la dimensione *skills and discretion* comprende sia la discrezionalità nella scelta dei metodi, nell'ordine dei compiti e nel ritmo di lavoro, sia la partecipazione allo sviluppo organizzativo, cioè la possibilità di trasferire conoscenze ed esperienza nei processi di miglioramento (Eurofound, 2026). La distinzione tra controllo sull'esecuzione e possibilità di incidere sull'organizzazione è quindi coerente anche con il più recente quadro europeo.



Gli indicatori utilizzati si basano sulle risposte dei lavoratori e descrivono quindi l'autonomia riferita nella propria esperienza di lavoro. Non costituiscono una rilevazione indipendente delle caratteristiche formali della mansione o del modello organizzativo: eventuali differenze tra esperienza dichiarata e assetti formali non possono essere verificate con questi dati.

1.1 Organizzare il proprio lavoro

L'autonomia operativa descrive la possibilità di scegliere o modificare tre aspetti dell'attività quotidiana: l'ordine dei compiti, i metodi di lavoro e il ritmo o la velocità con cui il lavoro viene svolto. I tre item sono riuniti in un unico indice, applicabile sia ai dipendenti sia agli autonomi. L'indice misura quindi una forma specifica di *task discretion* e non va interpretato come equivalente all'intero costrutto di *decision latitude* utilizzato nella letteratura sul controllo del lavoro[1].

L'autonomia operativa viene letta come una risorsa del lavoro all'interno di un quadro più ampio di condizioni organizzative. Regole e procedure possono convivere con margini di scelta nell'esecuzione, mentre un'elevata discrezionalità può accompagnarsi a carichi e responsabilità differenti. Per questo il report considera l'autonomia insieme alle altre dimensioni del lavoro, senza attribuire al solo punteggio operativo un giudizio complessivo sulla qualità della posizione professionale.



[1] L'indice è espresso su una scala da 0 a 100 ottenuta mediante trasformazione analitica delle risposte: 0 e 100 corrispondono agli estremi della codifica adottata e valori più elevati indicano maggiori margini di discrezionalità operativa. La scala serve a riportare le risposte su un intervallo comune; il punteggio non va interpretato come una percentuale né come una soglia validata esternamente.

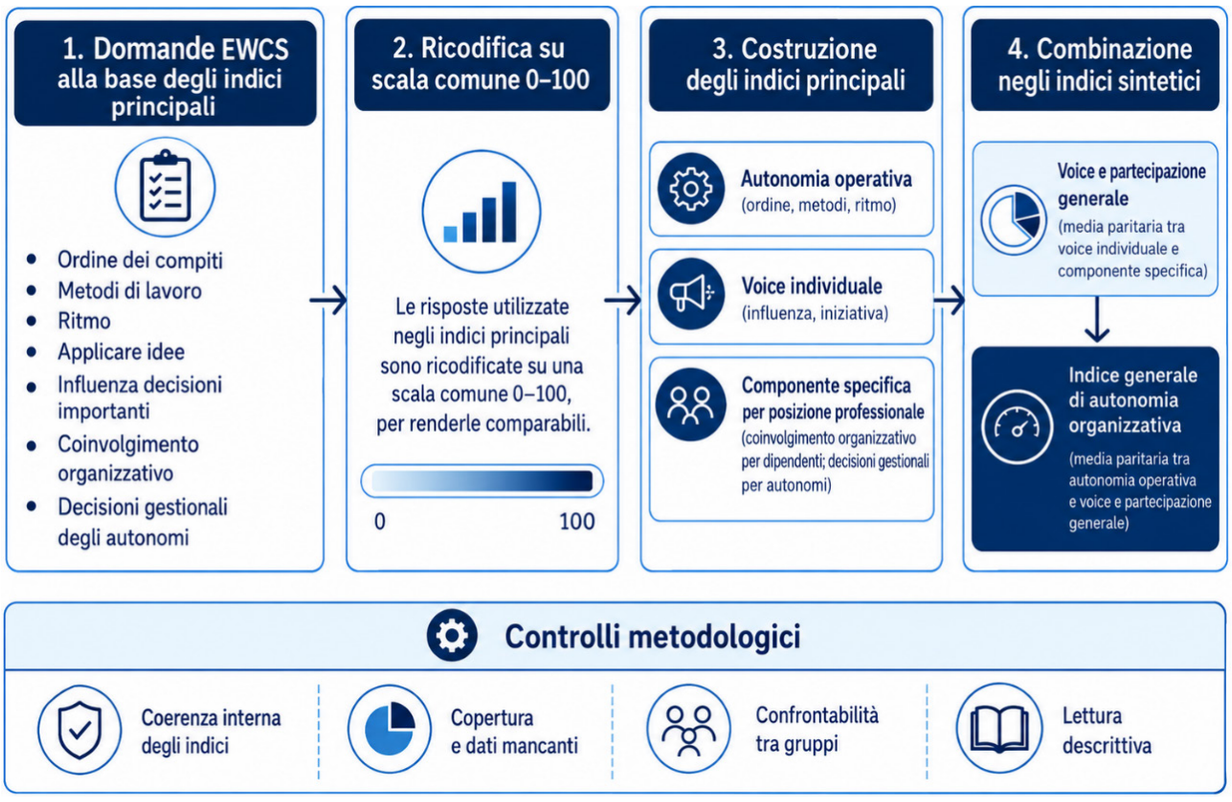
1.2 Avere voce e partecipare alle decisioni

La seconda dimensione riguarda la possibilità di avere voce e incidere sulle decisioni. Nel report il termine voice indica, in senso generale, la possibilità del lavoratore di esprimere idee e punti di vista e di avere un margine di influenza sulle decisioni. L'indice di voice individuale ne misura una componente specifica attraverso due domande comuni a dipendenti e autonomi: la possibilità di applicare le proprie idee e quella di influenzare le decisioni importanti per il proprio lavoro. Valori più elevati indicano quindi uno spazio percepito di iniziativa e influenza individuale.

Per completare la misura, alla voice individuale viene affiancata una componente specifica per posizione professionale. Per i dipendenti si considera il coinvolgimento nel miglioramento dell'organizzazione o dei processi di lavoro; per gli autonomi la possibilità di prendere le decisioni più importanti sulla gestione della propria attività. Le domande sono diverse perché dipendenti e autonomi esercitano l'autonomia entro condizioni organizzative differenti; nel report vengono utilizzate come componenti analoghe sul piano concettuale, pur senza essere considerate misure equivalenti.

La voice individuale e la componente specifica per posizione professionale confluiscono nell'indice di voice e partecipazione generale. La Figura 1 ricostruisce il percorso che conduce dalle domande del questionario alla costruzione degli indici; la Tavola 1 ne sintetizza il contenuto e l'universo di applicazione.

Figura 1
Dalle domande agli indici



Nota: la figura riassume il percorso di costruzione dei principali indici utilizzati nel report.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 1
Struttura degli indici principali

Indice	Che cosa misura	A chi si applica
Autonomia operativa	Scelta dell'ordine dei compiti, dei metodi e del ritmo	Dipendenti e autonomi
Voice individuale	Possibilità di applicare idee e influenzare decisioni	Dipendenti e autonomi
Componente specifica per posizione professionale	Coinvolgimento organizzativo oppure decisioni sulla gestione dell'attività	Diversa per dipendenti e autonomi
Voice e partecipazione generale	Sintesi tra voice individuale e componente legata alla posizione professionale	Dipendenti e autonomi
Autonomia organizzativa generale	Sintesi tra autonomia operativa e voice e partecipazione	Dipendenti e autonomi

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

1.3 L'indice generale di autonomia organizzativa

L'indice generale riassume in un unico punteggio il margine di azione percepito nel lavoro. È formato da due pilastri che hanno lo stesso peso[2]:

a) autonomia operativa, cioè la possibilità di decidere come organizzare i compiti;
b) voice e partecipazione generale, cioè la possibilità di applicare idee, influenzare decisioni e incidere sul proprio contesto lavorativo

Lo stesso punteggio dell'indice generale può derivare da combinazioni differenti dei due pilastri: un lavoratore può disporre di ampi margini sui compiti e di minore influenza sulle decisioni, oppure presentare il profilo opposto. L'indice generale ha quindi una funzione di sintesi descrittiva e non va interpretato come una scala unidimensionale. I due pilastri rappresentano aspetti distinti dell'autonomia e la loro media paritaria costituisce una convenzione trasparente, non una stima empirica di pesi ottimali. Per questo l'indice generale viene sempre interpretato insieme all'autonomia operativa e alla voice e partecipazione generale.

Perché il concetto di autonomia cambia in parte tra dipendenti e autonomi

Dipendenti e autonomi esercitano l'autonomia entro condizioni organizzative diverse. Per i dipendenti, la componente specifica riguarda il coinvolgimento nel miglioramento dell'organizzazione; per gli autonomi, il controllo sulle decisioni principali della propria attività. L'architettura dell'indice rimane quindi la stessa, mentre cambia la domanda utilizzata per rappresentare la componente più pertinente alla posizione professionale.

[2] Perché i due pilastri hanno lo stesso peso? Nel report non si assume una gerarchia teorica tra autonomia operativa e voice e partecipazione generale; viene quindi adottata una ponderazione paritaria, semplice e trasparente. Un peso maggiore attribuito all'autonomia operativa farebbe descrivere soprattutto la libertà di organizzare i compiti; un peso maggiore attribuito alla voice descriverebbe soprattutto la possibilità di partecipare alle decisioni. La media paritaria consente invece di mantenere entrambe le dimensioni sullo stesso piano analitico.

Figura 2
Architettura dell'indice generale di autonomia organizzativa



Nota: la componente di voice e partecipazione è armonizzata per posizione professionale; i due pilastri contribuiscono in misura uguale all'indice generale.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Il confronto tra dipendenti e autonomi è perciò un confronto tra misure analoghe sul piano concettuale, ma non perfettamente identiche negli item. Per rendere trasparente questa armonizzazione, nel report il confronto sull'indice generale viene affiancato dagli indicatori costruiti con le stesse domande per entrambi i gruppi, autonomia operativa e voice individuale, e da analisi separate per posizione professionale. I relativi controlli di sensibilità sono documentati in Appendice.

1.4 Le dimensioni mantenute separate dall'indice generale

Alcune informazioni vengono mantenute separate dall'indice generale perché descrivono aspetti più specifici dell'autonomia, riguardano soltanto determinati gruppi di lavoratori oppure aggiungono dimensioni della qualità del lavoro. Questa scelta consente di mantenere l'indice generale semplice e comparabile, utilizzando gli altri indicatori come approfondimenti mirati. La Figura 3 riassume questa impostazione, distinguendo gli elementi che contribuiscono alla costruzione dell'indice dagli indicatori mantenuti separati per gli approfondimenti:

- per i dipendenti, l'autonomia decisionale approfondisce la possibilità di incidere sulle scelte che riguardano il lavoro. Comprende quattro elementi: applicare le proprie idee, essere consultati sugli obiettivi, influenzare le decisioni importanti e avere voce nella scelta di colleghi

o collaboratori[3];

- per i dipendenti, anche la presenza di riunioni regolari viene mantenuta distinta dal coinvolgimento organizzativo: segnala l'esistenza di uno spazio formale di confronto, mentre il coinvolgimento descrive l'esperienza effettiva di partecipazione al miglioramento dell'organizzazione o dei processi di lavoro;
- per chi lavora in team, l'autonomia del gruppo misura quanto, secondo l'intervistato, il team può decidere sulla ripartizione dei compiti, sulla scelta del responsabile e sull'organizzazione dei tempi. L'indicatore riguarda soltanto chi lavora effettivamente in gruppo;
- per gli autonomi, la possibilità di assumere le decisioni principali sulla gestione dell'attività è già utilizzata nella componente specifica dell'indice generale. La scelta dei partner o collaboratori viene invece considerata come approfondimento separato, perché non si applica a chi lavora da solo. L'eventuale indice a due item viene quindi utilizzato soltanto in chiave esplorativa;
- per tutti, il senso positivo del lavoro e la coerenza valoriale sono mantenuti separati perché descrivono il significato attribuito al lavoro e la compatibilità con i propri valori, aspetti collegati ma distinti dall'autonomia.

Figura 3
Che cosa entra e che cosa non entra nell'indice generale



Nota: gli indicatori esclusi restano analiticamente importanti e sono trattati come approfondimenti nel report.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

[3] Due di questi elementi, applicare le idee e influenzare le decisioni, sono già presenti nella voice individuale. Inserire l'intera scala nell'indice generale li farebbe quindi pesare due volte e renderebbe il composito meno confrontabile con quello degli autonomi. Per questo l'autonomia decisionale viene analizzata separatamente.

1.5 L'importanza attribuita alla possibilità di iniziativa

L'indagine chiede anche quanto sia importante poter agire di propria iniziativa. Questa informazione viene utilizzata come indicatore del valore attribuito alla possibilità di iniziativa e viene analizzata separatamente dall'autonomia operativa percepita.
Le due misure riguardano aspetti collegati ma non equivalenti: l'una esprime una valutazione di importanza, l'altra descrive il margine di discrezionalità percepito nell'organizzazione concreta del lavoro. L'item sull'importanza non viene quindi interpretato come misura della quantità di autonomia desiderata né come indicatore diretto di un bisogno generale di autonomia.
Nel report le due dimensioni vengono analizzate in parallelo, osservandone la distribuzione e la relazione senza costruire un punteggio di differenza.

1.6 Lavoratori osservati e criteri di lettura

Il campione analizzato comprende 2.320 lavoratori intervistati nell'indagine EWCS Euregio in Tirolo, Trentino e Alto Adige. I risultati vengono letti per posizione professionale, territorio, genere, età, livello di istruzione, gruppo professionale e settore economico.
Alcuni indicatori sono comuni a dipendenti e autonomi, altri sono costruiti in modo specifico per la posizione professionale; l'autonomia del team si applica soltanto a chi lavora in gruppo. Gli indici sono espressi su una scala da 0 a 100 e vengono calcolati sui casi che dispongono delle risposte richieste da ciascuna misura. Per questo la base effettiva può variare tra indicatori.
Le statistiche descrittive sono ponderate con i pesi di post-stratificazione; nelle tavole gli N riportano invece il numero effettivo, non ponderato, dei casi validi. La convenzione viene richiamata con la nota: "Medie e percentuali ponderate; N non ponderati".
Il disegno campionario è per quote. I pesi sono utilizzati per migliorare l'allineamento descrittivo alle distribuzioni di riferimento; i controlli statistici sono invece calcolati sui dati non ponderati e impiegati come verifiche di robustezza e dell'ampiezza delle differenze osservate nel campione. L'interpretazione considera quindi soprattutto la coerenza dei risultati, le dimensioni dell'effetto e i controlli non parametrici, evitando di fondare le conclusioni sulla sola significatività statistica.
Nella sintesi complessiva dell'Euregio, i tre territori contribuiscono in misura paritaria, indipendentemente dalla diversa dimensione demografica.
La media Euregio costituisce quindi una sintesi comparativa dei tre territori e non una stima proporzionale della popolazione complessiva dell'Euregio. Costruzione e qualità degli indicatori, matrici di correlazione, dimensioni dell'effetto e controlli di robustezza sono documentati in Appendice.
Per il disegno della rilevazione, la costruzione del campione, il sistema di ponderazione e le procedure di raccolta dei dati si rinvia al report metodologico dell'indagine EWCS Euregio.

2. Il profilo complessivo dell'autonomia nell'Euregio

Il capitolo presenta il profilo complessivo dell'autonomia nell'Euregio. La lettura parte dall'indice generale e dalla sua distribuzione, passa poi ai due pilastri che lo compongono e si concentra infine sul confronto tra dipendenti e autonomi. In questo modo il valore sintetico resta sempre leggibile nelle sue componenti e nella varietà delle condizioni osservate.

2.1 Il livello generale di autonomia organizzativa

L'indice generale di autonomia organizzativa varia da 0 a 100. Valori più alti indicano maggiori margini sia nell'organizzazione del lavoro sia nella possibilità di incidere sulle decisioni. L'indice è disponibile per 2.189 lavoratori, pari al 94% del campione complessivo[4].

Nel complesso dell'Euregio, il valore medio è 61,5 e la mediana è 63,5. La loro vicinanza è coerente con una distribuzione senza forti asimmetrie, pur con una lieve maggiore estensione verso i valori più bassi. La metà centrale dei lavoratori si colloca in un intervallo ampio (tra 45,8 e 80,2 punti), che segnala condizioni di autonomia molto diverse. La media non descrive quindi una situazione comune a tutti: una parte consistente dei lavoratori si colloca nella parte superiore della scala, mentre un altro gruppo presenta valori molto più bassi. Le principali statistiche distributive sono riportate nella Tavola 2.

La distribuzione conferma questa eterogeneità: il 29% dei lavoratori si colloca sotto il punto medio della scala (50 punti), il 57% raggiunge almeno 60 punti e il 26% almeno 80 punti[5]. La distribuzione per classi è visualizzata in Figura 4. La classe più frequente è 60-69; nel complesso, il 45% dei casi si concentra tra 60 e 89 punti, mentre il 20% rimane sotto 40. Il profilo non è quindi concentrato attorno a un unico valore centrale, ma occupa una parte ampia della scala.

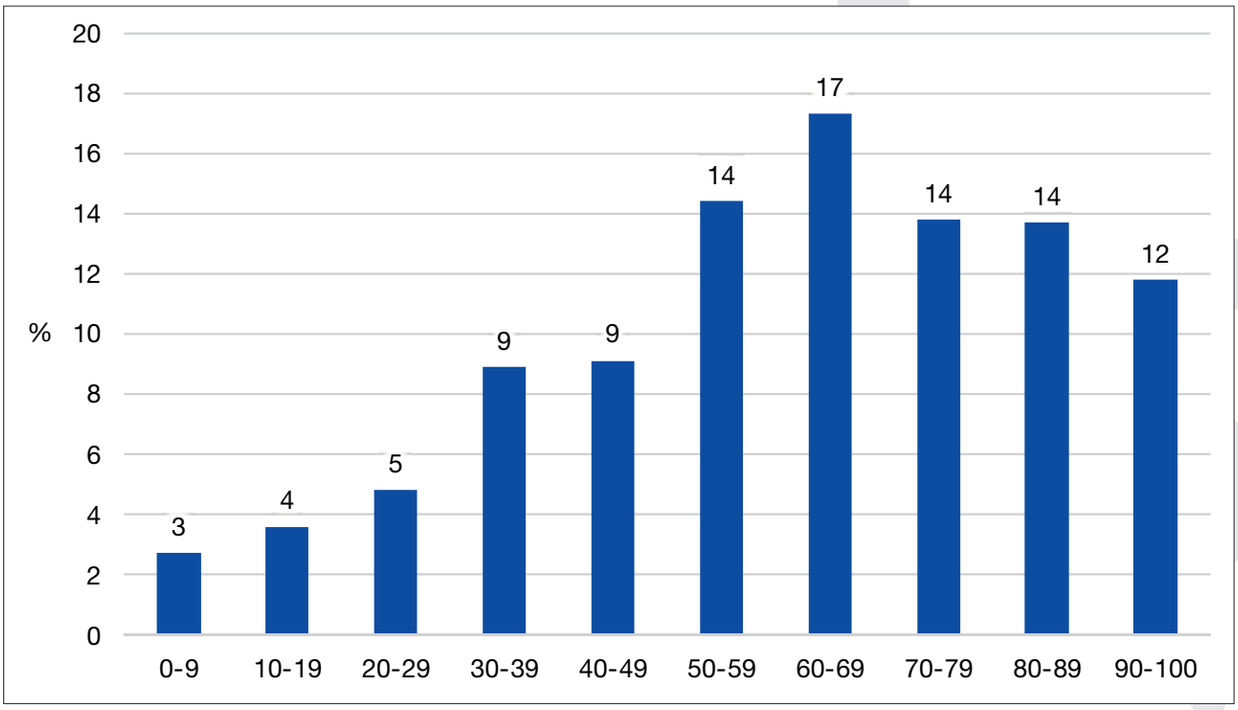
Tavola 2
Distribuzione dell'indice generale di autonomia organizzativa

Media	61,5
Mediana	63,5
Deviazione standard	23,8
Primo quartile	45,8
Terzo quartile	80,2
N	2.189

Nota: statistiche descrittive ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

[4] La numerosità dei casi validi può variare tra gli indicatori, poiché ciascuna misura richiede la disponibilità delle specifiche risposte utilizzate per la sua costruzione.
[5] Queste soglie hanno una funzione esclusivamente descrittiva e aiutano a rendere leggibile la dispersione dei punteggi.

Figura 4
Distribuzione dell'indice generale di autonomia organizzativa in classi di punteggio (%)



Nota: le classi hanno funzione esclusivamente descrittiva e non rappresentano livelli validati di autonomia.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

2.2 I due pilastri dell'autonomia

I due pilastri dell'indice generale presentano livelli relativamente vicini. L'autonomia operativa ha una media di 63,1, mentre la voice e partecipazione generale raggiunge 60,0: uno scarto di 3,1 punti.
Nel complesso, quindi, la possibilità di organizzare concretamente il lavoro risulta leggermente più ampia della possibilità di incidere sul contesto e sulle decisioni. I controlli sui dati non ponderati mostrano che autonomia operativa e voice e partecipazione generale sono associate ma non sovrapponibili; il dettaglio delle correlazioni è riportato in Appendice A.2. I valori dei due pilastri e dell'indice generale sono riportati nella Tavola 3.

Tavola 3
I due pilastri dell'autonomia organizzativa

Indicatore	Media	Deviazione standard	N
Autonomia operativa	63,1	26,9	2.189
Voice e partecipazione generale	60,0	28,1	2.189
Indice generale di autonomia organizzativa	61,5	23,8	2.189

Nota: medie e deviazioni standard ponderate; N non ponderati. Per rendere direttamente confrontabili i due pilastri, le statistiche sono calcolate sui casi con indice generale valido.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino



2.3 Dipendenti e lavoratori autonomi

Il confronto tra dipendenti e autonomi mette in evidenza due profili nettamente diversi, coerenti con condizioni organizzative nelle quali il controllo su compiti e decisioni assume forme differenti. L'indice generale di autonomia è pari a 57,5 tra i dipendenti e a 83,0 tra gli autonomi, con uno scarto di oltre 25 punti. Il risultato non dipende soltanto dalla componente specifica utilizzata per armonizzare l'indice[6]. Gli autonomi presentano infatti valori più elevati anche negli indicatori costruiti con le stesse domande per entrambi i gruppi. Il confronto sugli indicatori comuni conferma quindi che il divario riguarda sia l'organizzazione pratica del lavoro sia la possibilità di applicare idee e influenzare le decisioni. La voice individuale degli autonomi presenta tuttavia una coerenza interna più limitata rispetto agli altri indicatori; il confronto va quindi letto soprattutto in chiave descrittiva e insieme alle altre misure di autonomia.

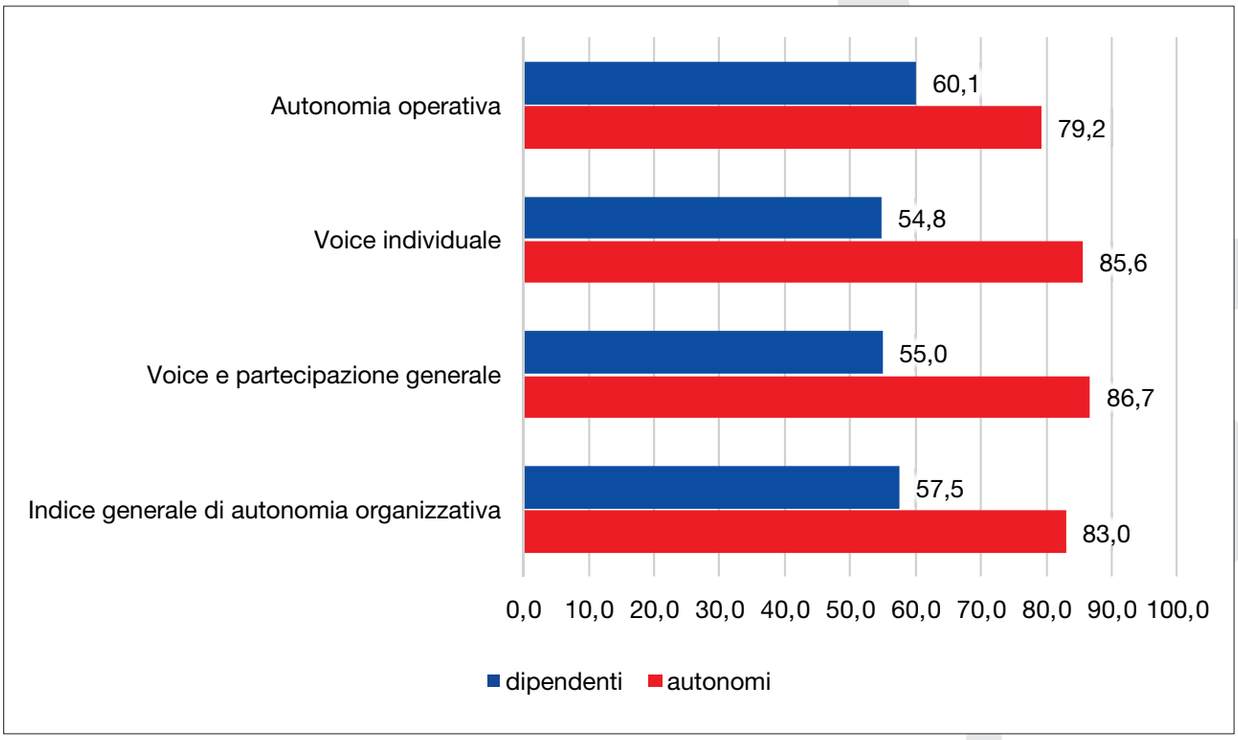
I controlli di robustezza condotti sui dati non ponderati portano alla stessa conclusione: le differenze sono particolarmente ampie per voice e partecipazione generale e per l'indice complessivo di autonomia organizzativa, e rimangono consistenti anche per l'autonomia operativa; il controllo non parametrico restituisce lo stesso orientamento[7].

---

[6] Per verificare che il divario tra dipendenti e autonomi non dipenda dalla componente specifica per posizione professionale, il confronto è stato replicato sui soli indicatori costruiti con item identici nei due gruppi. Le descrittive ponderate confermano una distanza di 19,1 punti nell'autonomia operativa (60,1 tra i dipendenti e 79,2 tra gli autonomi) e di 30,8 punti nella voice individuale (54,8 e 85,6). I controlli non ponderati restituiscono lo stesso orientamento.

[7] Nel testo si mantengono quindi le medie ponderate, mentre i dettagli dei test, delle dimensioni dell'effetto e dei controlli di sensibilità sono riportati in Appendice.

Figura 5
Le dimensioni dell'autonomia tra dipendenti e autonomi (medie)



Nota: medie ponderate. N non ponderati. Il confronto utilizza casi con indice generale valido, così da mantenere una base coerente tra gli indicatori riportati. La componente 'voice e partecipazione' è armonizzata per posizione professionale: per i dipendenti combina voice individuale e coinvolgimento organizzativo; per gli autonomi combina voice individuale e decisioni importanti sulla gestione dell'attività.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

La Figura 5 rende visibile la diversa collocazione dei due gruppi: gli autonomi presentano valori più elevati in tutte le dimensioni e la distanza è particolarmente ampia nella voice individuale e nella voice e partecipazione generale. La differenza non riguarda soltanto le medie. Anche la distribuzione dell'indice generale è molto diversa: tra i dipendenti la metà centrale dei punteggi è compresa tra 41,7 e 75,0, mentre tra gli autonomi si colloca tra 74,7 e 96,3. Le mediane sono rispettivamente 60,4 e 86,5 (Tavola 4).

Tavola 4
Distribuzione dell'indice generale per posizione professionale

Valore	Dipendenti (N=1.851)	Autonomi (N=338)
Media	57,5	83,0
Mediana	60,4	86,5
Primo quartile	41,7	74,7
Terzo quartile	75,0	96,3

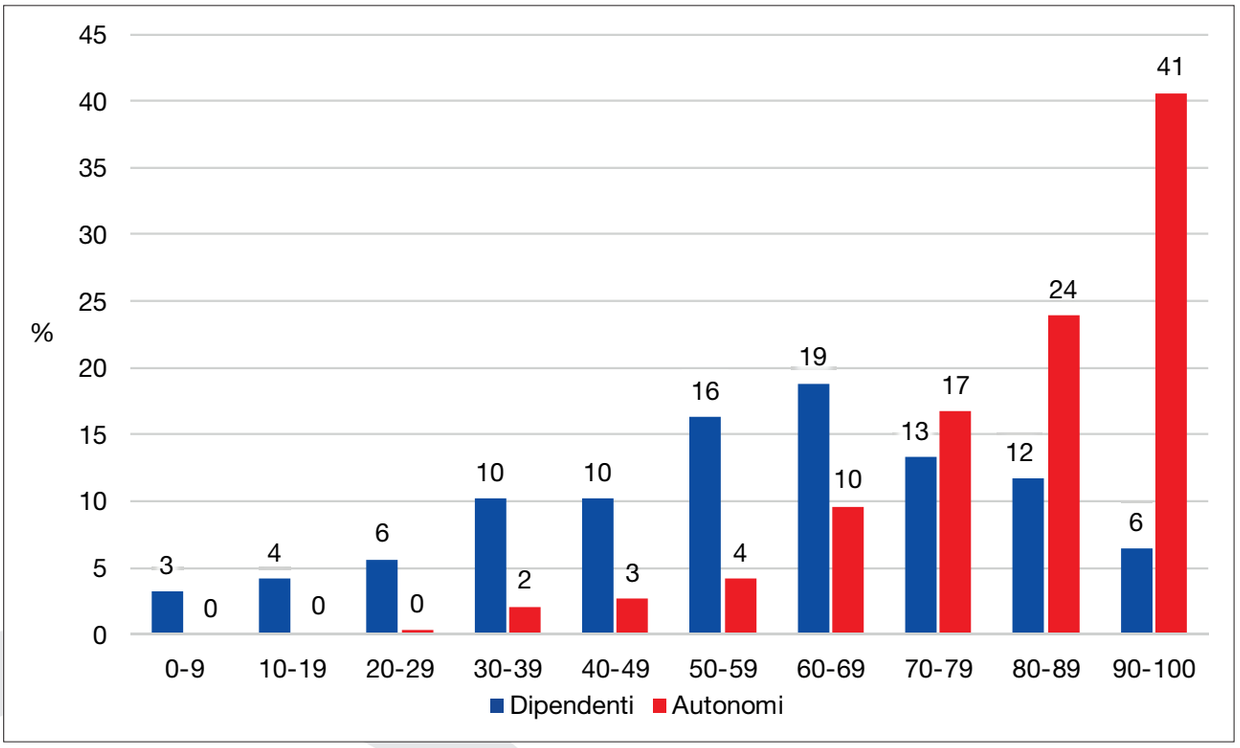
Nota: statistiche ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

La concentrazione nella parte alta della scala è particolarmente evidente tra gli autonomi: il valore massimo di 100 riguarda il 21% degli autonomi, contro il 2% dei dipendenti. Si osserva quindi un effetto soffitto, che riduce la capacità dell'indice di distinguere tra situazioni già caratterizzate da livelli molto elevati di autonomia.

Le classi descrittive in Figura 6 confermano i due profili: tra i dipendenti la classe più frequente è 60-69 e i punteggi sono distribuiti lungo quasi tutta la scala; tra gli autonomi il 41% si colloca nella classe 90-100 e il 24% nella classe 80-89. Nel complesso raggiunge almeno 80 punti il 65% degli autonomi e il 18% dei dipendenti.

Figura 6

Distribuzione dell'autonomia organizzativa tra dipendenti e autonomi in classi di punteggio (%)



Nota: le classi hanno funzione esclusivamente descrittiva.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

2.4 Un'autonomia elevata non corrisponde all'assenza di vincoli

I valori più elevati osservati tra gli autonomi descrivono soprattutto il maggiore controllo percepito sull'organizzazione e sulle decisioni della propria attività. Questa informazione va però distinta da altri vincoli che il questionario non misura direttamente, come la dipendenza economica, il potere contrattuale o la stabilità del reddito.

Un lavoratore autonomo può decidere come organizzare l'attività e assumere le principali decisioni gestionali, ma essere al tempo stesso fortemente dipendente da uno o pochi clienti, disporre di un potere negoziale limitato oppure affrontare redditi poco prevedibili. Scadenze imposte dai committenti, oscillazioni della domanda e necessità economica di accettare incarichi possono restringere concretamente il margine di scelta. Anche il lavoro dipendente comprende situazioni molto differenziate. Accanto a lavori rigidamente organizzati esistono posizioni nelle quali i dipendenti dispongono di ampi margini nella scelta dei metodi, nella gestione dei tempi e nella partecipazione alle decisioni. Professione, responsabilità, settore e modello organizzativo si accompagnano a configurazioni di autonomia anche all'interno della stessa posizione professionale.

Un termine di confronto recente proviene dall'EWCS 2024: nell'UE dichiara di poter sempre scegliere o modificare i metodi di lavoro il 53% degli autonomi con dipendenti e il 46% degli autonomi senza dipendenti, contro il 21% dei dipendenti a tempo indeterminato e il 19% dei dipendenti a termine, apprendisti o interinali (Eurofound, 2026). Pur non essendo direttamente confrontabili con gli indici 0-100 utilizzati in questo report, questi dati mostrano anch'essi differenze rilevanti per posizione professionale nella discrezionalità operativa.

Il confronto tra dipendenti e autonomi individua una differenza molto netta, ma non esaurisce la varietà delle condizioni di lavoro. Nei capitoli successivi questa eterogeneità viene approfondita osservando territorio, caratteristiche individuali, professioni, settori e contesti organizzativi.

In sintesi

Nel complesso emergono tre risultati. L'autonomia organizzativa si colloca mediamente sopra il punto medio della scala, ma con una dispersione ampia che segnala condizioni di lavoro molto diverse. I due pilastri dell'indice sono vicini nei livelli medi, ma restano distinti sul piano concettuale: organizzare il proprio lavoro e incidere sulle decisioni non sono la stessa cosa. Infine, la posizione professionale distingue nettamente i profili: gli autonomi presentano livelli molto più elevati dei dipendenti, e il divario rimane ampio anche quando il confronto utilizza soltanto domande comuni ai due gruppi. Questa differenza di base verrà tenuta presente nei confronti successivi, distinguendo quando opportuno il dato complessivo da quello dei soli dipendenti e degli autonomi.

3. Un confronto territoriale

I livelli di autonomia lavorativa in Tirolo, Alto Adige e Trentino possono riflettere la struttura produttiva, la distribuzione delle professioni, i modelli organizzativi e la diversa presenza di lavoratori autonomi. Il territorio viene quindi letto come un contesto nel quale si combinano caratteristiche del lavoro differenti, non come una causa diretta dei livelli di autonomia. Per questo il confronto territoriale viene affiancato, quando necessario, da analisi separate per dipendenti e autonomi.

3.1 La composizione per posizione professionale

Nei tre territori la grande maggioranza degli intervistati, oltre otto lavoratori su dieci, lavora alle dipendenze, ma la quota di autonomi varia: 13% in Tirolo, 17% in Alto Adige e 16% in Trentino. Poiché gli autonomi presentano livelli medi di autonomia nettamente più elevati, questa diversa composizione può incidere sui valori territoriali complessivi. Nell'indice generale, la media riferita a tutti i lavoratori supera quella dei soli dipendenti di 3,1 punti in Tirolo, 4,1 punti in Alto Adige e 4,8 punti in Trentino. La composizione per posizione professionale va quindi considerata prima di interpretare gli scarti tra territori.

3.2 L'autonomia complessiva

Considerando insieme dipendenti e autonomi, l'indice generale di autonomia è pari a 62,6 in Tirolo, 64,1 in Alto Adige e 58,0 in Trentino. Quest'ultimo presenta il valore più contenuto: circa 4,6 punti sotto il Tirolo e 6,1 sotto l'Alto Adige. Tirolo e Alto Adige risultano invece più vicini. Il confronto dei quattro indicatori è visualizzato nella Tavola 5 e nella Figura 7.

Lo stesso profilo emerge nell'autonomia operativa: 65,2 in Tirolo, 64,8 in Alto Adige e 58,7 in Trentino. Anche nella voice individuale il Trentino presenta il valore più contenuto: 55,3, rispetto a 60,9 in Tirolo e 62,1 in Alto Adige. Nella voice e partecipazione generale i valori sono 59,5 in Tirolo, 63,1 in Alto Adige e 57,1 in Trentino; su quest'ultima dimensione, però, i controlli di robustezza restituiscono un quadro meno netto, per cui le distanze vanno lette con maggiore cautela. Nel complesso, il Trentino si colloca su valori più contenuti soprattutto nell'autonomia operativa, nella voice individuale e nell'indice generale. I controlli sui dati non ponderati confermano la presenza di differenze territoriali per queste misure, ma con dimensioni dell'effetto piccole; per la voice e partecipazione generale il quadro è invece meno stabile tra le diverse verifiche. Il dato territoriale va quindi letto come uno scarto medio contenuto, non come una separazione netta tra tre popolazioni di lavoratori.

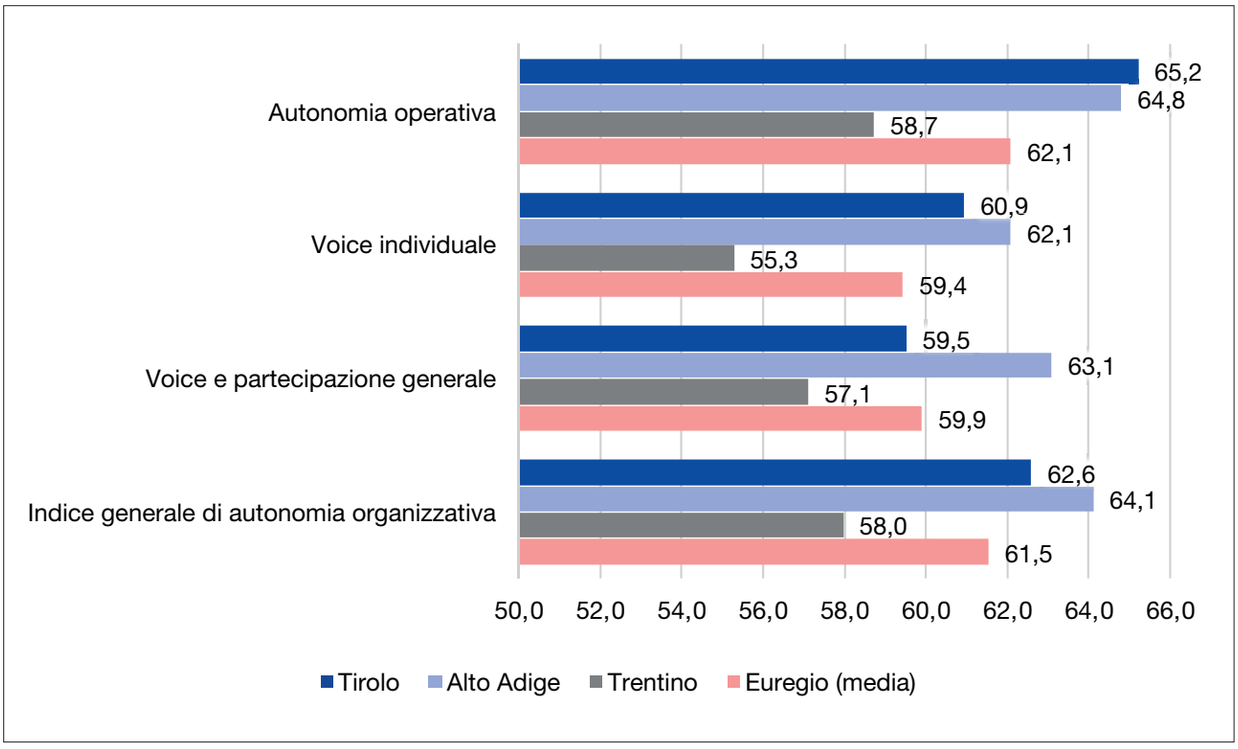
Nel confronto con la media degli Stati dell'Unione europea, la media Euregio si colloca sopra la media EU27 per tutti gli indicatori considerati (Tavola 5 e Figura 7). Lo scarto più ampio riguarda l'indice generale, che assume un valore di 2,8 punti superiore a quello riferito alla media europea: 61,5 contro 58,7. In merito agli Stati considerati, l'Austria presenta un indice generale superiore alla media europea e al valore del Tirolo, mentre l'Italia registra il valore più contenuto tra i territori e gli aggregati considerati.

Tavola 5
Indicatori di autonomia per territorio (medie)

Indicatore	Autonomia operativa	Voice individuale	Voice e partecipazione generale	Indice generale di autonomia organizzativa
Tirolo	65,2	60,9	59,5	62,6
Alto Adige	64,8	62,1	63,1	64,1
Trentino	58,7	55,3	57,1	58,0
Media Euregio	62,1	59,4	59,9	61,5
Austria	65,6	64,6	61,3	63,5
Italia	57,2	55,6	55,8	56,6
Media EU27	59,5	58,5	57,7	58,7

Nota: medie ponderate. N non ponderati dell'indice generale: Tirolo=697; Alto Adige=768; Trentino=724; Austria=947; Italia=936; Media EU27=26.362. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino & Eurofound

Figura 7
Indicatori di autonomia per territorio (medie)



Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

3.3 Le differenze territoriali tra i lavoratori dipendenti

Analizzando separatamente i dipendenti, l'indice generale di autonomia è pari a 59,5 in Tirolo, 60,0 in Alto Adige e 53,2 in Trentino, con una media di 57,5 per l'Euregio nel suo complesso. Il Trentino si colloca quindi circa 6-7 punti sotto gli altri due territori, mentre Tirolo e Alto Adige presentano valori pressoché coincidenti.

Lo stesso profilo è evidente nell'autonomia operativa, pari a 63,4 in Tirolo, 61,4 in Alto Adige e 54,9 in Trentino. Anche nella voice individuale il Trentino presenta il valore più contenuto: 49,3, rispetto a 57,1 in Tirolo e 57,6 in Alto Adige. Nella voice e partecipazione generale i valori sono 55,2 in Tirolo, 58,3 in Alto Adige e 51,4 in Trentino. Il coinvolgimento nel miglioramento organizzativo mostra invece una configurazione diversa: l'Alto Adige raggiunge 58,6 punti, mentre Tirolo e Trentino sono più vicini, rispettivamente a 52,6 e 53,3. Il dettaglio dei dipendenti dell'Euregio e degli altri territori è riportato nella Tavola 6. Dai controlli sui dati non ponderati, le differenze risultano quindi robuste nel campione osservato, ma la loro ampiezza complessiva resta contenuta[8]. Il confronto tra Tirolo e Alto Adige mostra inoltre che medie generali quasi coincidenti possono derivare da profili diversi: tra i dipendenti il Tirolo presenta una media leggermente più elevata nell'autonomia operativa, mentre l'Alto Adige mostra valori più elevati nel coinvolgimento organizzativo; le differenze tra i due territori non sono però ugualmente nette in tutte le componenti. L'indice sintetico va quindi letto insieme alle sue componenti.

Tavola 6
Indicatori di autonomia per territorio – lavoratori dipendenti (medie)

Indicatore	Autonomia operativa	Voice individuale	Coinvolgimento nel miglioramento organizzativo	Voice e partecipazione generale	Indice generale di autonomia organizzativa
Tirolo	63,4	57,1	52,6	55,2	59,5
Alto Adige	61,4	57,6	58,6	58,3	60,0
Trentino	54,9	49,3	53,3	51,4	53,2
Media Euregio	59,9	54,7	54,8	54,9	57,5
Austria	63,4	61,3	53,4	57,6	60,5
Italia	51,0	45,1	46,3	45,7	48,7
Media EU27	56,9	54,1	51,2	52,8	55,0

Nota: medie ponderate. N non ponderati dell'indice generale: Tirolo=613; Alto Adige=653; Trentino=585; Austria=821; Italia=682; Media EU27=22.345. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino & Eurofound

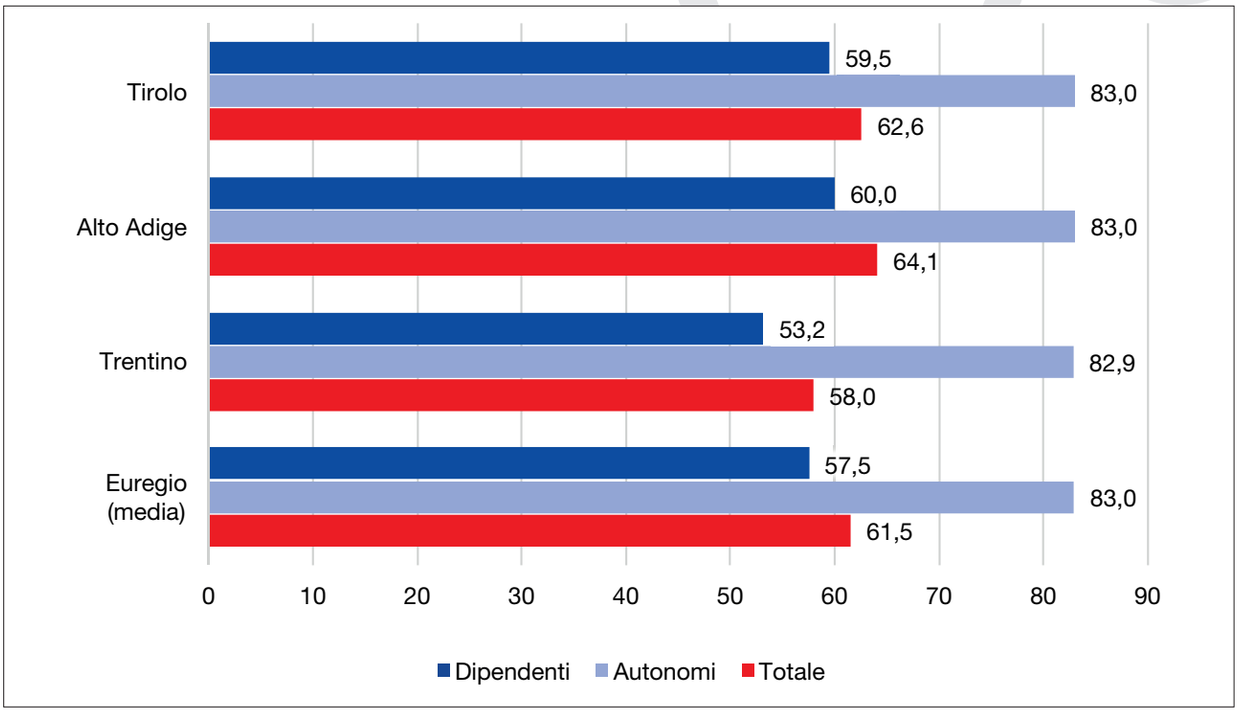
[8] I controlli sui dati non ponderati rendono particolarmente chiaro il pattern per autonomia operativa e indice generale: in entrambi i casi il Trentino si colloca sotto Tirolo e Alto Adige, mentre tra questi ultimi non emerge una differenza apprezzabile. Nel coinvolgimento organizzativo è invece l'Alto Adige a distinguersi da entrambi gli altri territori; per la voice e partecipazione generale il divario più chiaro riguarda Alto Adige e Trentino, con il Tirolo in posizione intermedia.

Tavola 7
Distribuzione dell'indice generale tra i lavoratori dipendenti

Territorio	Media	Mediana	Primo quartile	Terzo quartile	Valore 100 (%)
Tirolo	59,5	62,5	43,8	75,0	3
Alto Adige	60,0	62,5	47,9	75,0	1
Trentino	53,2	56,3	37,5	71,9	1
Media Euregio	57,5	60,4	41,7	75,0	2
Austria	60,5	62,5	44,8	78,1	3
Italia	48,7	49,0	33,3	65,6	1
Media EU27	55,0	57,3	39,6	72,9	2

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino & Eurofound

Figura 8
Indice generale per territorio e posizione professionale (medie)



Nota: medie ponderate; N non ponderati dell'indice generale: Tirolo 697 (613 dipendenti, 84 autonomi), Trentino 724 (585 dipendenti, 139 autonomi), Alto Adige 768 (653 dipendenti, 115 autonomi).

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

La Figura 8 mette in evidenza due risultati. Primo, la diversa quota di autonomi contribuisce alle medie complessive, ma non spiega da sola il valore più contenuto del Trentino: il Trentino presenta infatti una quota di autonomi superiore a quella del Tirolo e, nonostante ciò, registra un indice generale più basso nel complesso oltre che tra i dipendenti. Secondo, le differenze tra territori riguardano soprattutto i dipendenti, mentre tra gli autonomi le medie dell'indice generale sono quasi identiche. Le medie territoriali non descrivono comunque gruppi uniformi: all'interno di ciascun territorio rimane un'ampia varietà legata a professioni, settori, responsabilità e modelli organizzativi.

3.4 Le differenze territoriali tra i lavoratori autonomi

Tra gli autonomi, l'indice generale è pressoché identico nei tre territori: 83,0 in Tirolo, 83,0 in Alto Adige e 82,9 in Trentino. Anche per questo aggregato la media dell'Euregio, pari a 83,0 punti, supera la media EU27, pari a 81,0.

Anche gli altri indicatori si collocano su livelli elevati e relativamente vicini: l'autonomia operativa varia tra 77,5 e 80,4, la voice individuale tra 82,9 e 86,8 e la voice e partecipazione generale tra 85,2 e 87,9. La vicinanza delle medie territoriali non implica che gli autonomi costituiscano un gruppo omogeneo. I casi validi dell'indice generale per i lavoratori autonomi sono 84 in Tirolo, 139 in Trentino e 115 in Alto Adige, sensibilmente inferiori a quelli dei dipendenti; inoltre, i punteggi sono fortemente concentrati nella parte alta della scala. Queste caratteristiche riducono la stabilità delle differenze fini tra territori e rendono più appropriata, per questo sottogruppo, una lettura prevalentemente descrittiva.

La concentrazione sui valori massimi è evidente anche nella distribuzione: il punteggio 100 riguarda il 26% degli autonomi in Tirolo, il 23% in Trentino e il 15% in Alto Adige. Mediana e quartili rimangono comunque molto elevati in tutti e tre i territori. Le differenze nella quota che raggiunge il massimo vanno quindi considerate descrittive; il risultato più solido è la comune concentrazione degli autonomi nella parte alta della scala. La Tavola 9 sintetizza mediana, quartili e quota al valore massimo nei territori Euregio e in quelli di riferimento.

Tavola 8
Indicatori di autonomia per territorio – autonomi (medie)

Indicatore	Autonomia operativa	Voice individuale	Voice e partecipazione generale	Indice generale di autonomia organizzativa
Tirolo	77,5	86,8	87,9	83,0
Alto Adige	80,4	82,9	85,2	83,0
Trentino	78,7	86,1	86,8	82,9
Media Euregio	79,0	85,1	86,5	83,0
Austria	81,6	88,8	89,4	85,7
Italia	73,5	83,1	83,0	78,0
Media EU27	75,1	84,2	86,5	81,0

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino & Eurofound

Tavola 9
Distribuzione dell'indice generale tra i lavoratori autonomi

Territorio	Media	Mediana	Primo quartile	Terzo quartile	Valore 100 (%)	N
Tirolo	83,0	87,5	74,8	100,0	26	84
Alto Adige	83,0	85,4	75,0	93,8	15	115
Trentino	82,9	85,6	71,9	96,9	23	139
Media Euregio	83,0	86,5	74,7	96,3	21	338
Austria	85,7	87,5	78,1	96,9	21	126
Italia	78,0	81,3	67,7	92,7	13	254
Media EU27	81,0	84,4	70,8	95,8	21	4.017

Nota: statistiche ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino & Eurofound

In sintesi

Il quadro territoriale è riconoscibile, ma non dominante. Nel complesso degli intervistati nell'Euregio, il Trentino presenta valori più contenuti soprattutto nell'autonomia operativa, nella voice individuale e nell'indice generale, mentre le differenze nella voice e partecipazione generale risultano meno stabili nei controlli. Nel confronto esterno, i valori dei tre territori dell'Euregio si collocano in posizioni diverse a seconda dell'indicatore. L'Alto Adige presenta valori elevati soprattutto nell'indice generale e nella voice e partecipazione generale, mentre l'Austria registra livelli più elevati nell'autonomia operativa e nella voice individuale. Il Trentino presenta un indice generale superiore a quello italiano ma inferiore alla media EU27. Tra i dipendenti il profilo è più netto: il Trentino si colloca sotto il Tirolo e l'Alto Adige nell'autonomia operativa e nell'indice generale, mentre l'Alto Adige si distingue per un maggiore coinvolgimento nei processi di miglioramento organizzativo. Tra gli autonomi, invece, l'indice generale è molto elevato e pressoché identico nei tre territori. La diversa composizione per posizione professionale contribuisce alle medie complessive, ma non è sufficiente a spiegare gli scarti osservati. I controlli di robustezza confermano infine che le differenze territoriali, pur ricorrenti, restano di ampiezza contenuta.
Questo risultato si inserisce nel quadro delle analisi europee, secondo le quali la discrezionalità sui compiti e la partecipazione organizzativa variano sia tra contesti nazionali sia, e in misura rilevante, tra gruppi professionali (Eurofound, 2013). Nel caso dell'Euregio, la maggiore ampiezza delle differenze professionali suggerisce che la diversa composizione per professioni, settori e configurazioni organizzative possa contribuire agli scarti territoriali osservati; le analisi disponibili non consentono tuttavia di quantificare separatamente tali contributi.

4. Autonomia e caratteristiche individuali

Questo capitolo confronta i livelli di autonomia per genere, classe di età e livello di istruzione. Si tratta di caratteristiche individuali che possono accompagnarsi a professioni, responsabilità e condizioni lavorative diverse; per questo vengono lette come dimensioni descrittive, senza attribuire loro da sole un valore esplicativo.Per ciascun confronto si parte dal totale degli occupati e, quando è informativo, si osservano separatamente dipendenti e autonomi. La distinzione è importante perché il lavoro autonomo presenta livelli medi di autonomia molto più elevati e non ha la stessa diffusione nei gruppi considerati. Nel capitolo le medie e le percentuali sono ponderate, mentre le numerosità riportate indicano i casi effettivamente osservati e sono quindi non ponderate. I controlli statistici relativi a genere, età e istruzione sono documentati in Appendice A.3.2.



4.1 Uomini e donne

Nel campione dell'Euregio, uomini e donne presentano profili quasi sovrapposti. L'indice generale è pari a 61,2 tra gli uomini e a 61,9 tra le donne e anche gli altri indicatori risultano confrontabili. Le differenze osservate sono comunque molto contenute. La somiglianza complessiva va comunque letta considerando la diversa presenza del lavoro autonomo: gli autonomi rappresentano il 19% degli uomini e il 12% delle donne. Poiché il lavoro autonomo è associato a livelli medi di autonomia più elevati, questa differenza di composizione può influire sulle medie complessive, ma non si traduce in uno scarto sostantivo di genere nell'indice generale.

Tra i dipendenti, le medie femminili risultano leggermente più elevate in diversi indicatori, ma gli scarti rimangono piccoli. La differenza maggiore riguarda il coinvolgimento nel miglioramento organizzativo (56,9 tra le donne e 52,8 tra gli uomini), con uno scarto di 4,1 punti, mentre l'indice generale differisce di 2,7 punti (58,9 contro 56,2). Autonomia operativa e voice individuale mostrano distanze ancora più contenute.

Il profilo descrive quindi soprattutto una lieve differenza nella partecipazione ai processi organizzativi, non un vantaggio generale di autonomia delle donne. I valori sono riportati nella Tavola 10.

Anche tra gli autonomi le differenze per genere appaiono modeste. L'indice generale è pari a 82,1 tra gli uomini e a 84,6 tra le donne, con mediane rispettivamente di 85,4 e 87,5; nell'autonomia operativa le donne raggiungono 81,8 e gli uomini 77,6. Il confronto ha soprattutto valore descrittivo: gli N sono più contenuti (216 uomini e 122 donne con indice generale valido) e i punteggi sono fortemente concentrati nella parte alta della scala.

Il risultato principale del confronto di genere è la sostanziale somiglianza tra uomini e donne. La diversa presenza di autonomi modifica in parte la composizione dei due gruppi, mentre tra i dipendenti si osservano scarti piccoli e concentrati soprattutto nel coinvolgimento organizzativo. Nel complesso, il genere non emerge come una dimensione che differenzia in modo sostantivo i livelli di autonomia.

Tavola 10
Autonomia dei lavoratori dipendenti per genere (medie)

Indicatore	Uomini (N=900)	Donne (N=947)	Differenza donne-uomini
Autonomia operativa	58,8	61,0	+2,2
Voice individuale	53,8	55,5	+1,7
Coinvolgimento nel miglioramento organizzativo	52,8	56,9	+4,1
Voice e partecipazione generale	53,6	56,3	+2,7
Indice generale di autonomia organizzativa	56,2	58,9	+2,7

Nota: medie ponderate. Per l'indice generale, N non ponderati. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

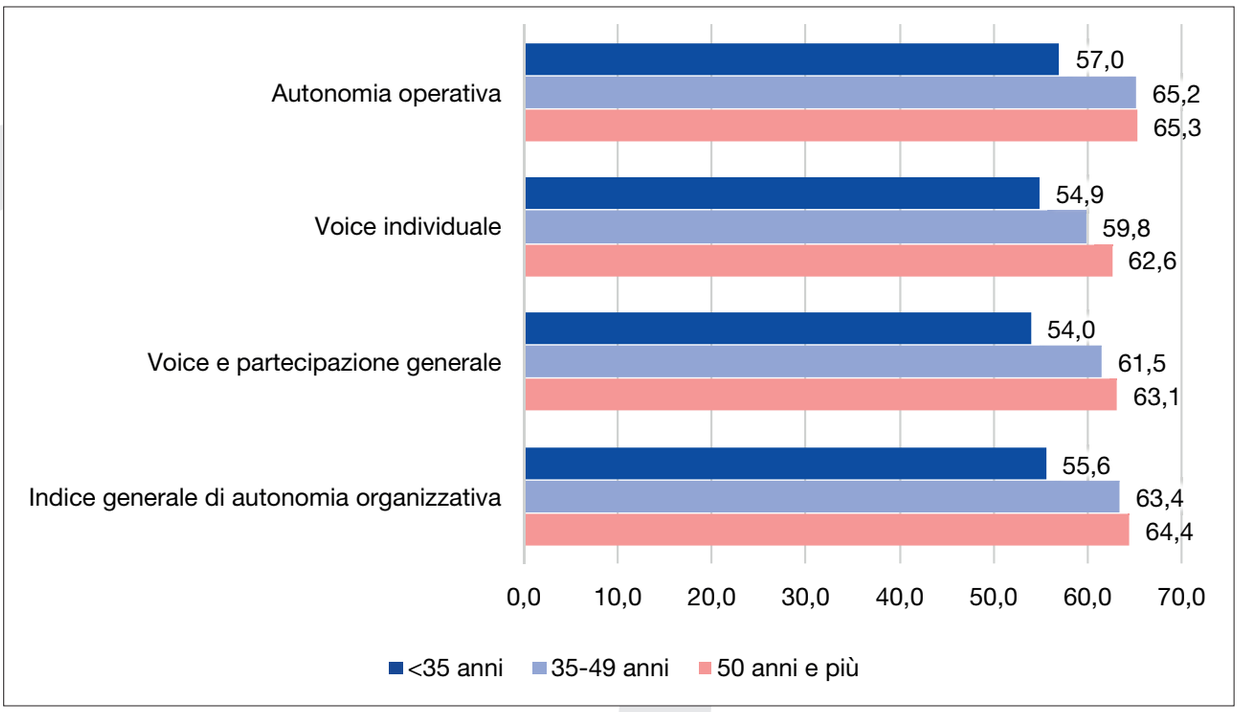
4.2 Le classi di età

Tra gli intervistati, la quota di lavoratori autonomi aumenta con l'età: è pari al 7% sotto i 35 anni, al 15% tra 35 e 49 anni e al 22% dai 50 anni in su. La composizione per posizione professionale è quindi molto diversa nelle tre classi e va considerata nella lettura delle medie complessive.

Nel totale degli intervistati, i lavoratori con meno di 35 anni presentano livelli di autonomia più contenuti rispetto a quelli delle due classi adulte. L'indice generale è pari a 55,6 sotto i 35 anni, 63,4 tra i lavoratori di 35-49 anni, 64,4 tra i lavoratori di 50 anni o più. Lo stesso schema compare nell'autonomia operativa, nella voice individuale e nella voice e partecipazione generale. Lo scarto principale separa quindi i più giovani dalle due classi adulte, che risultano invece molto vicine tra loro. I controlli di robustezza confermano questo profilo, ma indicano anche che l'ampiezza complessiva delle differenze resta contenuta. Non emerge, in altre parole, una crescita lineare dell'autonomia lungo tutte le classi di età. La Figura 9 rende visibile questa configurazione: la distanza dei lavoratori più giovani ricorre nei quattro indicatori principali, mentre i profili delle due classi adulte sono quasi sovrapposti. Una parte dello scarto complessivo può riflettere la maggiore presenza di autonomi nelle classi adulte; per questo il confronto viene ripetuto tra i soli dipendenti.

Anche considerando i soli dipendenti, i lavoratori con meno di 35 anni mantengono valori più contenuti. L'indice generale è pari a 53,5 sotto i 35 anni, 59,5 tra 35 e 49 anni e 59,2 dai 50 anni in su. Il confronto degli indicatori dettagliati è riportato nella Tavola 11.

Figura 9
Indicatori complessivi di autonomia per classe di età (medie)



Nota: medie ponderate. Numerosità non ponderate dell'indice generale: N=592 per i lavoratori con meno di 35 anni, N=772 per i 35-49enni e N=815 per i lavoratori di 50 anni o più. Le numerosità degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 11
Autonomia dei lavoratori dipendenti per classe di età (medie)

Indicatore	Meno di 35 anni (N=555)	35-49 anni (N=656)	50 anni o più (N=631)
Autonomia operativa	55,4	62,5	61,4
Voice individuale	52,4	55,1	56,3
Coinvolgimento nel miglioramento organizzativo	50,3	57,5	56,3
Voice e partecipazione generale	51,4	56,5	56,6
Indice generale di autonomia organizzativa	53,5	59,5	59,2

Nota: medie ponderate. Per l'indice generale, N non ponderati. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Nella voice individuale gli scarti sono più contenuti. Il risultato va quindi formulato come una specifica posizione dei lavoratori con meno di 35 anni, soprattutto sul versante dell'organizzazione concreta del lavoro, del coinvolgimento organizzativo e dell'indice generale, e non come un aumento regolare dell'autonomia con l'età. Il confronto per classi di età descrive il profilo osservato, senza isolare il contributo delle altre caratteristiche che possono accompagnare le diverse fasi della vita lavorativa. Tra gli autonomi non emerge invece un profilo ordinato per età. L'indice generale si attesta a 82,8 tra i soggetti con meno di 35 anni, 83,8 nella classe 35-49 anni, 82,4 tra chi ha almeno 50 anni. Anche le mediane sono vicine: 87,5 tra i più giovani e 85,4 nelle due classi adulte. Autonomia operativa, voice individuale e voice e partecipazione generale mostrano lo stesso profilo di uniformità. Il confronto resta descrittivo, soprattutto perché gli autonomi più giovani sono pochi: i casi con indice generale valido sono 37 sotto i 35 anni, 116 tra 35 e 49 anni e 184 dai 50 anni in su. La concentrazione dei punteggi nella parte alta della scala, già osservata per gli autonomi nel complesso, riduce inoltre la capacità dell'indice di distinguere differenze fini tra sottogruppi.

4.3 Il livello di istruzione

La composizione per posizione professionale varia in relazione al titolo di studio[9], ma senza un andamento lineare. Gli autonomi rappresentano il 16% tra chi ha un'istruzione primaria o secondaria di primo grado, il 14% tra chi ha un titolo secondario di secondo grado e il 17% tra chi possiede un titolo terziario. Poiché i lavoratori autonomi presentano mediamente livelli di autonomia più elevati, questa differenza di composizione va considerata nella lettura delle medie complessive; per questo il confronto viene

[9] Ai fini del confronto tra i tre territori, il livello di istruzione è ricondotto a tre categorie armonizzate: istruzione primaria e secondaria di primo grado, che comprende i titoli fino alla conclusione della scuola secondaria inferiore; istruzione secondaria di secondo grado, che comprende i diplomi di scuola secondaria superiore e i percorsi equivalenti; istruzione terziaria, che comprende i titoli universitari e gli altri titoli post-secondari di livello terziario.

ripetuto anche tra i soli dipendenti.
Diversamente dalla quota di autonomi, i livelli medi di autonomia mostrano invece un andamento crescente con il titolo di studio. L'indice generale passa da 56,9 tra i lavoratori con istruzione primaria o secondaria di primo grado a 60,8 tra chi possiede un titolo secondario di secondo grado e a 65,8 tra chi ha un titolo terziario. La stessa direzione si osserva nell'autonomia operativa (57,5; 62,3; 67,4) e nella voice e partecipazione generale (56,4; 59,1; 63,9); nella voice individuale lo scarto è soprattutto tra il livello terziario e gli altri due gruppi. I controlli di robustezza sui dati non ponderati confermano differenze complessive tra i livelli di istruzione in tutti e quattro gli indicatori, ma con un'ampiezza contenuta.
Il profilo rimane visibile anche tra i soli dipendenti e non è quindi riconducibile esclusivamente alla diversa presenza di lavoro autonomo. Nell'indice generale le medie ponderate sono 52,2, 56,8 e 62,3 nei tre livelli di istruzione; nell'autonomia operativa sono rispettivamente 53,9, 59,2 e 65,1. Per entrambi gli indicatori emerge una progressione ordinata tra i tre livelli di istruzione. Per la voice individuale e per la voice e partecipazione generale, invece, la differenza più evidente riguarda il livello terziario rispetto ai due livelli inferiori. Nel coinvolgimento nel miglioramento organizzativo le differenze sono più deboli. Anche tra i dipendenti, quindi, il titolo di studio è associato ai livelli di autonomia osservati, ma le differenze restano contenute e nettamente inferiori a quelle associate alla professione. Poiché gli indicatori sono basati sulle valutazioni dei lavoratori, il profilo osservato può riflettere sia differenze nelle caratteristiche effettive del lavoro sia, in parte, differenti aspettative o standard di riferimento rispetto agli spazi di autonomia; i dati disponibili non consentono di separare empiricamente questi due piani.



Tavola 12
Autonomia dei lavoratori dipendenti per livello di istruzione (medie)

Indicatore	Primaria/ secondaria 1° grado (N=242)	Secondaria 2° grado (N=1.035)	Terziaria (N=571)
Autonomia operativa	53,9	59,2	65,1
Voice individuale	51,7	52,9	60,1
Coinvolgimento nel miglioramento organizzativo	49,8	54,9	58,0
Voice e partecipazione generale	50,7	54,2	59,3
Indice generale di autonomia organizzativa	52,2	56,8	62,3

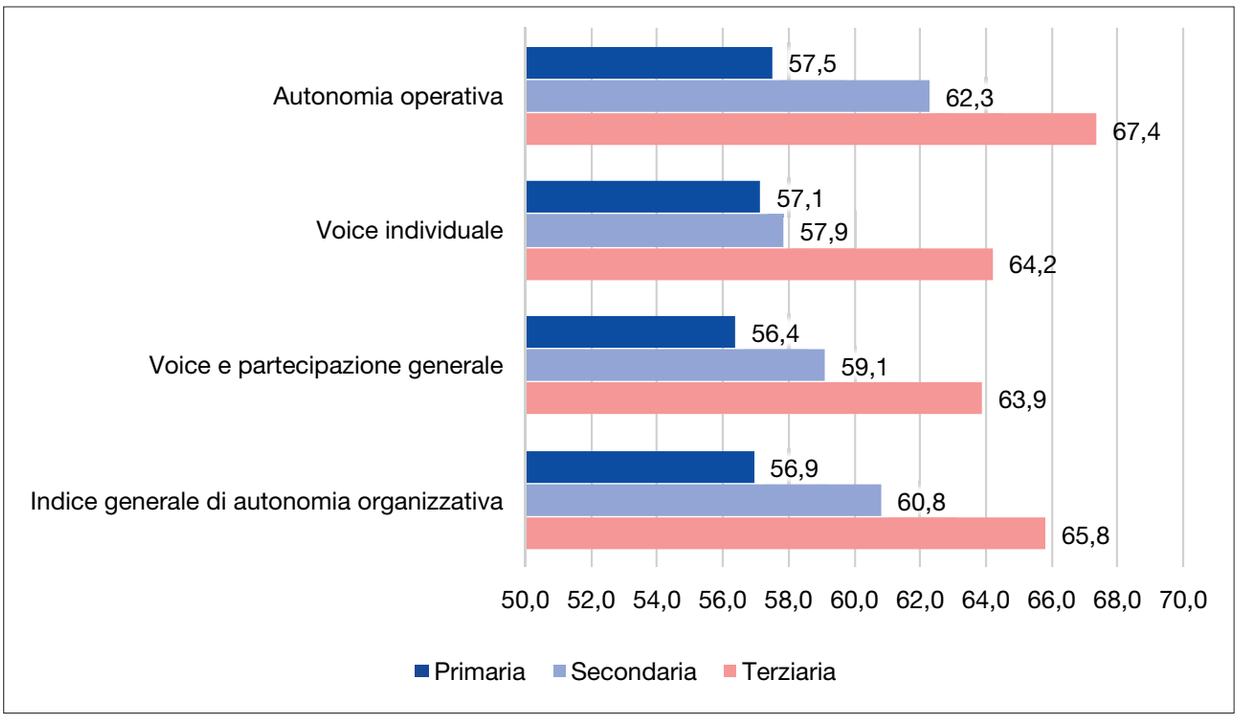
Nota: medie ponderate riferite ai soli dipendenti. N non ponderati dell'indice generale. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Nel campione complessivo, la distinzione più netta riguarda i lavoratori con istruzione terziaria rispetto a entrambi i livelli inferiori; tra istruzione primaria/secondaria di primo grado e istruzione secondaria di secondo grado, invece, le differenze non risultano altrettanto solide.

Il profilo non va quindi letto come un gradiente pienamente progressivo in tutte le componenti dell'autonomia.

Figura 10
Indicatori complessivi di autonomia per livello di istruzione (medie)



Nota: medie ponderate. N non ponderati dell'indice generale: istruzione primaria/secondaria di primo grado = 298; istruzione secondaria di secondo grado = 1.206; istruzione terziaria = 682. Gli N degli altri indicatori variano leggermente in funzione della disponibilità delle risposte.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

In sintesi

Nel complesso, le caratteristiche individuali restituiscono tre quadri diversi. Il genere è associato a differenze minime; l'età mostra soprattutto una distanza dei lavoratori con meno di 35 anni rispetto alle due classi adulte; il titolo di studio presenta un'associazione riconoscibile con i livelli di autonomia, ma di ampiezza contenuta. Nel campione complessivo sono soprattutto i lavoratori con istruzione terziaria a distinguersi dai due livelli inferiori; tra i dipendenti il profilo è più ordinato per l'indice generale e per l'autonomia operativa.

Per il genere, i controlli esplorativi confermano che le distanze complessive sono sostantivamente trascurabili. Tra i dipendenti le donne mostrano medie un po' più alte soprattutto nel coinvolgimento organizzativo, ma l'ampiezza degli scarti resta piccola e non descrive una maggiore autonomia femminile in generale.



Per l'età, il dato più riconoscibile è la posizione dei lavoratori più giovani: sotto i 35 anni sono più contenuti soprattutto l'autonomia operativa, il coinvolgimento organizzativo e l'indice generale. Le classi 35-49 e 50 anni o più sono invece molto vicine, e tra gli autonomi non compare un gradiente per età.

Per il titolo di studio, nel campione complessivo la distinzione più robusta riguarda il livello terziario rispetto ai due livelli inferiori, mentre tra i dipendenti l'indice generale e l'autonomia operativa mostrano una progressione più regolare tra le tre classi. Le dimensioni dell'effetto restano comunque piccole. Il capitolo documenta quindi un'associazione tra istruzione e autonomia, ma non consente di attribuire gli scarti osservati al titolo di studio in sé, perché istruzione, professione, settore e caratteristiche del lavoro sono tra loro intrecciati.

Il confronto con la letteratura sulla progettazione del lavoro (work design) aiuta a precisare il risultato: l'autonomia è considerata anzitutto una caratteristica del lavoro e della sua organizzazione, non una proprietà della persona (Morgeson e Humphrey, 2006; Parker, Morgeson e Johns, 2017). L'associazione osservata con il livello di istruzione può quindi riflettere, almeno in parte, la diversa distribuzione dei lavoratori tra professioni e ruoli con contenuti, responsabilità e margini decisionali differenti; i dati disponibili non consentono di isolare il contributo specifico dell'istruzione.

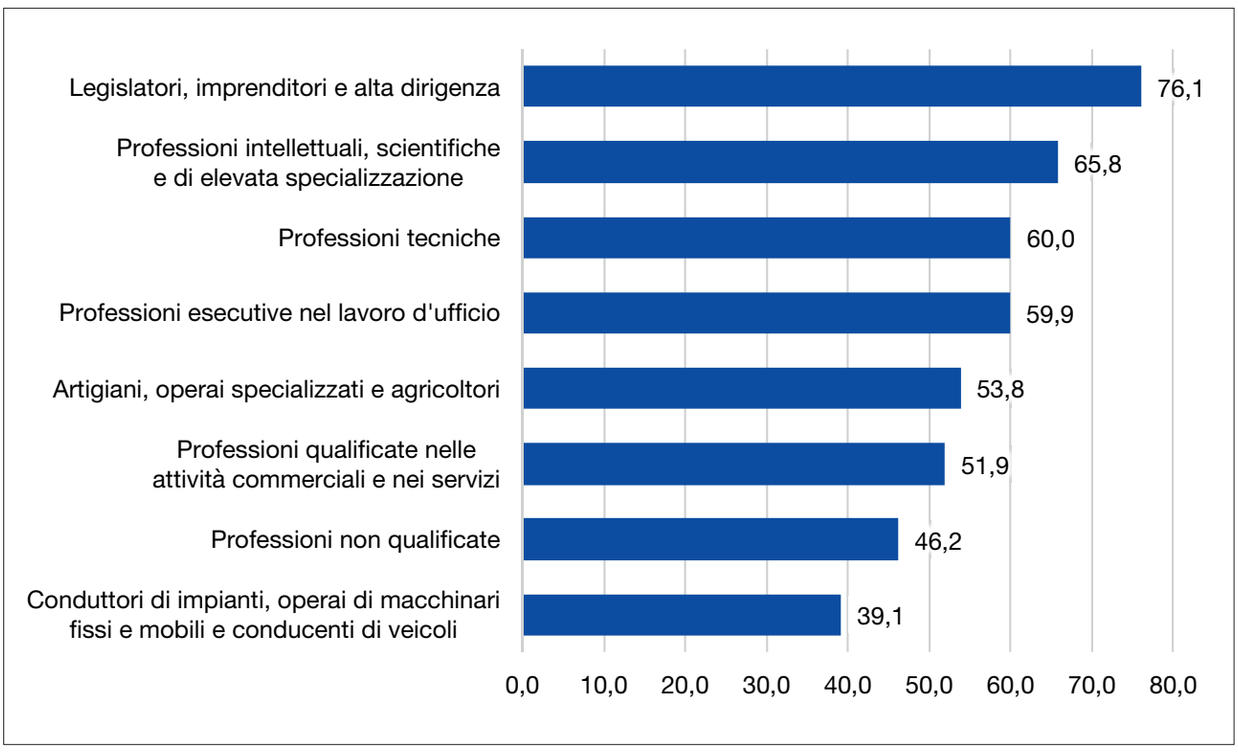
5. Autonomia e collocazione nel sistema produttivo

Dopo i confronti per territorio, genere, età e livello di istruzione, l'analisi si concentra sul tipo di lavoro svolto e sul contesto produttivo nel quale esso viene esercitato. Il gruppo professionale descrive soprattutto il contenuto dell'attività, le responsabilità e la posizione nella divisione del lavoro; il settore economico identifica invece l'area di attività in cui opera il lavoratore. Le due dimensioni sono collegate ma non sovrapponibili: uno stesso settore contempla gruppi professionali diversi e una stessa professione può essere presente in settori differenti. Per questo vengono analizzate separatamente e poi lette congiuntamente. Il capitolo confronta prima i grandi gruppi professionali e poi i settori economici. In entrambi i casi, il dato complessivo viene affiancato da quello dei soli dipendenti, così da distinguere le differenze associate al gruppo professionale o al settore da quelle legate alla diversa composizione per posizione professionale.

5.1 L'autonomia nelle diverse professioni

Il gruppo professionale costituisce una delle dimensioni lungo le quali l'autonomia varia maggiormente. Nel campione complessivo, l'indice generale spazia da 77,8 tra legislatori, imprenditori e alta dirigenza a 41,4 tra i conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli: una distanza di 36,4 punti. Valori elevati si os-

Figura 11
Indice generale di autonomia organizzativa dei dipendenti per grande gruppo professionale (medie)



Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

servano anche nelle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (68,7) e tra gli artigiani, operai specializzati e agricoltori (65,0). I controlli di robustezza sui dati non ponderati confermano che le differenze tra gruppi professionali sono tra le più ampie emerse nelle analisi fin qui considerate.

Il dato complessivo risente però della diversa presenza della componente di lavoratori autonomi. Tra i soli dipendenti, l'indice generale varia da 76,1 nelle posizioni direttive a 39,1 tra i conduttori di impianti e macchinari. Le professioni intellettuali raggiungono 65,8 punti; quelle tecniche e d'ufficio si collocano intorno a 60. I valori più contenuti riguardano le professioni non qualificate e la conduzione di impianti e macchinari.

Il confronto tra i dipendenti conferma quindi che le differenze professionali non sono riconducibili soltanto alla diversa presenza di lavoratori autonomi. Le differenze professionali interessano entrambi i pilastri dell'indice. Nelle posizioni direttive, autonomia operativa (75,2) e voice e partecipazione generale (77,4) sono entrambe elevate; tra i conduttori di impianti e macchinari entrambe sono contenute (41,2 e 37,5). In sette degli otto gruppi professionali l'autonomia operativa supera la voice e partecipazione generale. Le professioni esecutive nel lavoro d'ufficio mostrano con particolare chiarezza questa distanza: l'autonomia operativa raggiunge 64,3 punti, mentre la voice e partecipazione generale si

Tavola 13

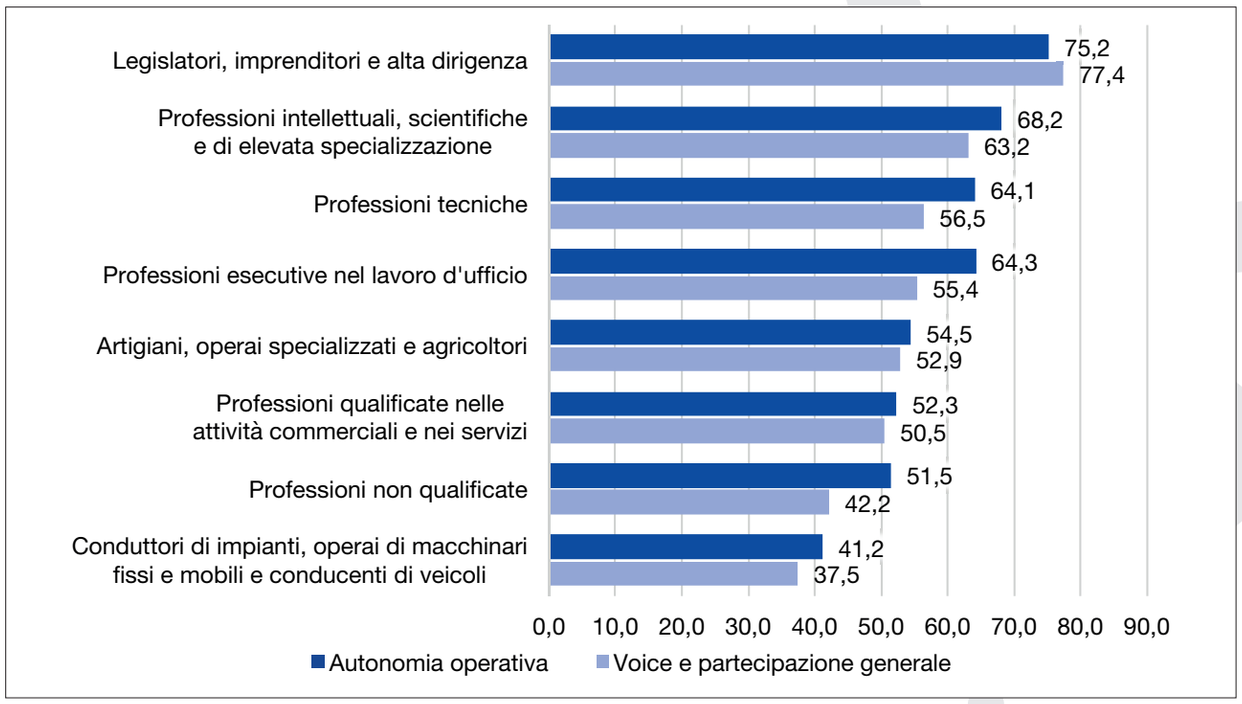
Autonomia dei dipendenti per grande gruppo professionale (medie)

Gruppo professionale	Autonomia operativa	Voice e partecipazione generale	Coinvolgimento organizzativo	Indice generale	N indice generale
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	75,2	77,4	78,9	76,1	100
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	68,2	63,1	62,0	65,8	395
Professioni tecniche	64,1	56,5	56,5	60,0	336
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	64,3	55,4	58,0	59,9	301
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	52,3	50,5	49,7	51,9	371
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	54,5	52,9	53,1	53,8	139
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	41,2	37,5	34,2	39,1	73
Professioni non qualificate	51,5	42,2	42,2	46,2	131

Nota: medie ponderate; N dell'indice generale non ponderati e riportati nella tavola. La voice e partecipazione generale è il secondo pilastro dell'indice; il coinvolgimento organizzativo è una sua componente specifica per i dipendenti. Le N sommano a 1.846 perché cinque dipendenti con indice generale valido non dispongono di una classificazione professionale.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Figura 12
Autonomia operativa e voice e partecipazione generale dei dipendenti per professione (medie)



Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

ferma a 55,4. Come si vedrà nel Capitolo 7, nello stesso gruppo l'autonomia decisionale più ampia scende ulteriormente a 46,8 punti. Le professioni d'ufficio rappresentano quindi un esempio evidente di autonomia selettiva: il margine nell'organizzazione concreta dei compiti è relativamente ampio, ma si restringe quando ci si sposta verso l'influenza e le decisioni più generali. Un profilo simile, pur su livelli più bassi, emerge nelle professioni non qualificate (51,5 contro 42,2). La possibilità di organizzare concretamente i compiti può quindi essere più ampia dello spazio di influenza e partecipazione alle decisioni, senza che i due aspetti coincidano. I valori completi sono riportati nella Tavola 13 e il confronto tra i due pilastri è visualizzato nella Figura 12.

Un profilo analogo emerge nell'EWCS 2024: nell'UE il 34% dei manager dichiara di poter sempre scegliere o modificare i metodi di lavoro, contro il 15% dei conduttori di impianti e macchinari. Differenze ampie emergono anche nella partecipazione organizzativa: tra i dipendenti, consultazione sugli obiettivi, coinvolgimento nel miglioramento dei processi e influenza sulle decisioni sono sistematicamente più diffuse nelle posizioni manageriali che nei gruppi operativi (Eurofound, 2026). Le misure non sono direttamente confrontabili, ma il profilo converge nell'indicare la professione come un asse centrale di differenziazione dell'autonomia. Tra gli autonomi, le medie dell'indice generale sono complessivamente elevate e, nei gruppi con basi sufficienti per una lettura descrittiva, relativamente ravvicinate, collocandosi tra circa 80 e 86 punti. Le numerosità sono però molto sbilanciate tra gruppi professionali e in alcune categorie i casi validi sono inferiori a dieci. Il confronto viene quindi mantenuto in chiave descrittiva, senza costruire una graduatoria professionale degli autonomi.

5.2 L'autonomia nei settori economici

La distribuzione degli intervistati si concentra soprattutto nelle seguenti attività: altri servizi (24%), commercio, alberghiero e ristorazione (21%), manifatturiero (15%), sanità e assistenza sociale (11%). Agricoltura, servizi finanziari e trasporti rappresentano ciascuno meno del 5%. La composizione settoriale è riportata nella Tavola 14.
La composizione per posizione professionale varia sensibilmente tra i settori e contribuisce alle differenze tra il dato complessivo e quello dei soli dipendenti.
In agricoltura la quota di autonomi raggiunge il 68%; valori relativamente elevati si osservano anche in edilizia, negli altri servizi e nel commercio, alberghiero e ristorazione. Negli altri comparti prevale nettamente il lavoro dipendente.
Nel campione complessivo, l'indice generale raggiunge i valori più elevati in agricoltura (78,6), nell'istruzione (67,6) e nei servizi finanziari (67,1), mentre il valore più contenuto si osserva nei trasporti e magazzinaggio (52,0). In agricoltura il valore scende a 61,4 considerando i soli dipendenti, con uno scarto di 17,2 punti; negli altri settori la distanza tra totale e dipendenti è più contenuta. Il dato agricolo mostra quindi con particolare evidenza l'importanza della composizione per posizione professionale. Il confronto tra totale e dipendenti è riportato nella Tavola 15 e visualizzato nella Figura 13.

Tavola 14
Composizione del campione per settore economico (%)

Settore	Quota	Lavoratori autonomi	N
Agricoltura e silvicoltura	4	68	75
Attività manifatturiere	15	8	292
Edilizia	6	22	122
Commercio, alberghiero e ristorazione	21	16	495
Trasporti e magazzinaggio	4	6	99
Servizi finanziari	3	15	77
Amministrazione pubblica	4	1	114
Istruzione	8	7	233
Sanità e assistenza sociale	11	8	277
Altri servizi	24	20	534

Nota: percentuali ponderate; N non ponderati. Gli N si riferiscono ai 2.318 casi con settore classificato.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 15

Indice generale per settore: totale e dipendenti (medie)

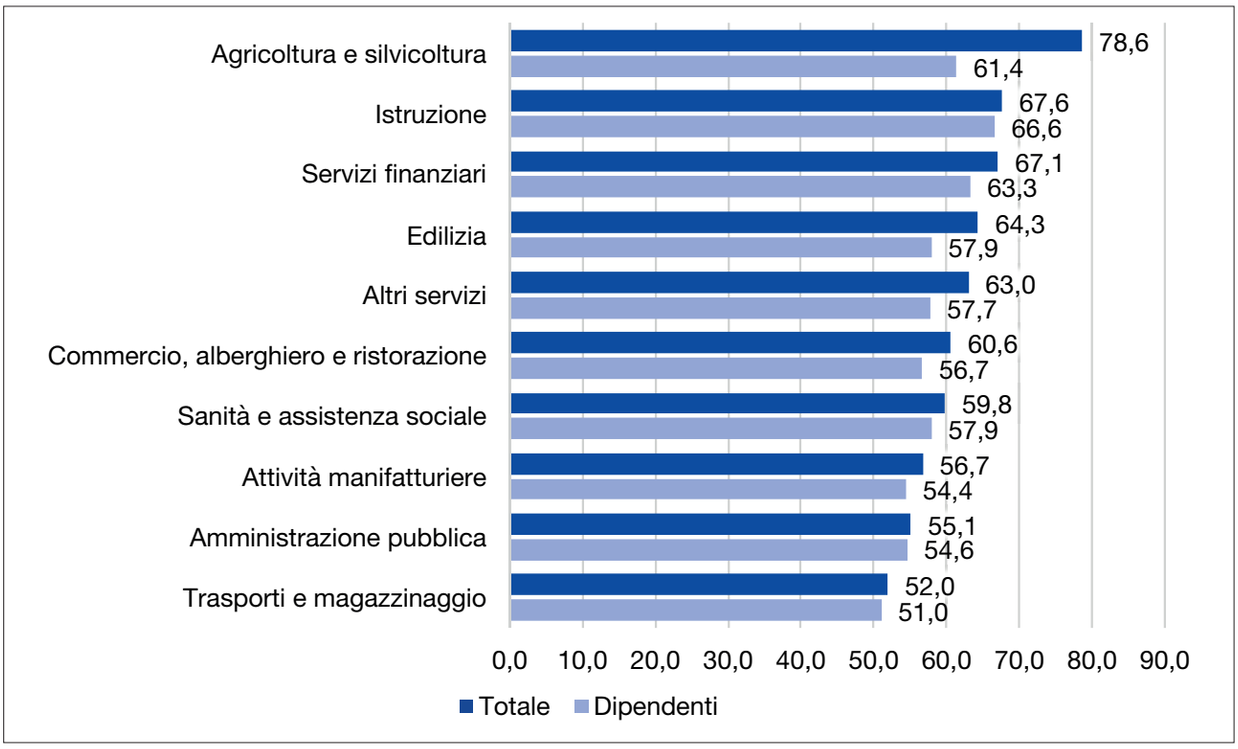
Settore	Totale	Dipendenti	Scarto	N dipendenti	N totale
Agricoltura e silvicoltura	78,6	61,4	17,2	31	73
Attività manifatturiere	56,7	54,4	2,3	255	280
Edilizia	64,3	57,9	6,4	91	117
Commercio, alberghiero e ristorazione	60,6	56,6	3,9	367	458
Trasporti e magazzinaggio	52,0	51,0	0,9	88	93
Servizi finanziari	67,1	63,3	3,8	63	73
Amministrazione pubblica	55,1	54,6	0,5	109	110
Istruzione	67,6	66,6	1,0	206	219
Sanità e assistenza sociale	59,8	57,9	1,9	243	264
Altri servizi	63,0	57,7	5,3	397	501

Nota: medie ponderate; N non ponderati. Lo scarto è calcolato come differenza tra indice complessivo e indice dei soli dipendenti. Gli N settoriali sommano a 2.188 nel totale e a 1.850 tra i dipendenti; un caso con indice generale valido non dispone della classificazione settoriale.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Figura 13

Indice generale per settore: totale degli occupati e soli dipendenti (medie)



Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino



Tra i dipendenti, l'indice generale è più elevato nell'istruzione (66,6) e nei servizi finanziari (63,3), mentre i valori più contenuti riguardano i trasporti (51,0), la manifattura (54,4) e l'amministrazione pubblica (54,6). Lo scarto massimo tra settori è di 15,6 punti, nettamente inferiore a quello osservato tra i grandi gruppi professionali. I controlli sui dati non ponderati confermano differenze settoriali, ma di ampiezza più contenuta rispetto a quelle professionali. Anche i due pilastri possono assumere profili diversi: nell'amministrazione pubblica e nei servizi finanziari l'autonomia operativa supera di circa dieci punti la voice e partecipazione generale, mentre nell'istruzione entrambe le componenti sono relativamente elevate e più vicine. Il solo indice generale non esaurisce quindi il profilo settoriale: conta anche il modo in cui si combinano discrezionalità operativa e possibilità di partecipazione.

Il confronto europeo rafforza l'utilità di distinguere queste due componenti. Nell'EWCS 2024, circa la metà dei dipendenti dei servizi finanziari, dell'istruzione, della pubblica amministrazione e degli altri servizi dichiara di essere consultata e coinvolta nel miglioramento dell'organizzazione o dei processi di lavoro; in agricoltura, commercio e ristorazione e trasporti la quota non supera invece il 30% (Eurofound, 2026). Pur con misure non direttamente comparabili, il profilo dell'Euregio presenta alcune consonanze con quello europeo, soprattutto per l'istruzione e, sul versante opposto, per i trasporti. Nei servizi finanziari e nella pubblica amministrazione emerge invece un elemento specifico del campione Euregio: la discrezionalità operativa rimane sensibilmente superiore alla voice e partecipazione.

Il confronto suggerisce quindi che il settore si associ non soltanto al livello dell'autonomia, ma anche alla configurazione con cui essa si manifesta.

5.3 Professione e settore: una lettura congiunta

L'incrocio tra gruppo professionale e settore ha una funzione circoscritta: verificare se le differenze professionali restano visibili anche all'interno dello stesso comparto. Il confronto è quindi presentato soltanto per i dipendenti e per le combinazioni con numerosità adeguate, come controllo descrittivo di composizione; non stima effetti indipendenti della professione e del settore. Due approfondimenti esplorativi riguardano la dimensione della sede e la Pubblica amministrazione. Nel testo se ne richiama la lettura sostantiva, mentre i dettagli dei controlli sono riportati in Appendice A.3.2 e A.3.3. Anche questi risultati descrivono associazioni condizionate, non effetti causali. Nelle attività manifatturiere, ad esempio, l'indice generale varia da 77,6 nelle posizioni direttive a 66,2 nelle professioni intellettuali, fino a 34,8 tra i conduttori di impianti e macchinari. Differenze professionali ampie rimangono quindi visibili all'interno dello stesso settore. Una configurazione analoga emerge nel commercio e negli altri servizi, dove i valori più elevati riguardano le posizioni direttive e quelli più contenuti i gruppi operativi e le professioni non qualificate.

Nel complesso, il gruppo professionale differenzia i livelli di autonomia più nettamente del settore. Tra i dipendenti, la distanza tra il gruppo professionale con il valore più elevato e quello con il valore più contenuto raggiunge 36,9 punti, mentre tra i settori lo scarto massimo è pari a 15,6 punti. La maggiore differenziazione associata alla professione è confermata anche dai controlli riportati in Appendice.

Il settore resta comunque associato a una rilevante eterogeneità interna: anche all'interno dello stesso gruppo professionale i livelli di autonomia possono variare sensibilmente tra comparti. Tra le professioni tecniche, ad esempio, l'indice generale passa da 50,6 nell'amministrazione pubblica a 69,7 nel commercio, alberghiero e ristorazione. Data la numerosità variabile delle singole combinazioni, questi confronti hanno finalità descrittive e non consentono di costruire graduatorie fini tra professioni e settori. La Tavola 16 distingue inoltre questi scarti dalle differenze dovute alla composizione per posizione professionale, particolarmente evidenti nei settori con una forte presenza di lavoratori autonomi.

Tavola 16
Sintesi delle differenze professionali e settoriali (medie)

Dimensione	Valore più elevato	Valore più contenuto	Scarto	Interpretazione
Professione, dipendenti	Alta dirigenza: 76,1	Conduttori di impianti: 39,1	36,9	Ampiezza delle differenze tra gruppi professionali
Settore, dipendenti	Istruzione: 66,6	Trasporti: 51,0	15,6	Ampiezza delle differenze tra settori, più contenuta rispetto a quella professionale
Composizione per posizione professionale	Agricoltura totale: 78,6	Agricoltura dipendenti: 61,4	17,2	Differenza tra dato complessivo e dato dei soli dipendenti, associata alla forte presenza di autonomi nel settore

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

L'approfondimento sulla dimensione della sede mostra che, una volta considerate congiuntamente professione e settore, le differenze residue associate alla dimensione sono molto contenute e non modificano la lettura complessiva, nella quale il gruppo professionale resta la dimensione che differenzia maggiormente i livelli di autonomia osservati. Questo risultato non equivale però a escludere un ruolo della complessità organizzativa o della gerarchia: la dimensione della sede è una proxy grezza della scala organizzativa e non osserva direttamente struttura gerarchica, articolazione interna o centralizzazione decisionale. Il dettaglio del controllo è riportato in Appendice A.3.2.
Un approfondimento sulla Pubblica amministrazione mostra inoltre un profilo più selettivo: tenendo conto del grande gruppo professionale, non emerge una minore autonomia operativa in senso generalizzato, mentre risultano più contenute le dimensioni legate alla voice e alla possibilità di incidere sulle decisioni. L'autonomia operativa resta sostanzialmente simile. Il dettaglio del controllo è riportato in Appendice A.3.2 e A.3.3.

In sintesi

Il primo risultato riguarda l'ampiezza delle differenze professionali: tra i dipendenti, i valori più elevati dell'indice generale si osservano nelle posizioni direttive e nelle professioni intellettuali, mentre i più contenuti riguardano i conduttori di impianti e macchinari e le professioni non qualificate. Il secondo riguarda i due pilastri dell'indice: in sette degli otto gruppi professionali l'autonomia operativa supera la voice e partecipazione generale, anche se l'ampiezza dello scarto varia tra i gruppi. Il terzo risultato riguarda la composizione per posizione professionale. Quando la quota di autonomi è elevata, il valore complessivo può discostarsi sensibilmente da quello dei soli dipendenti; l'agricoltura ne rappresenta il caso più evidente. Le differenze settoriali restano riconoscibili, ma sono complessivamente più contenute di quelle professionali.
Tra le caratteristiche considerate in questo capitolo, il gruppo professionale è la dimensione che differenzia maggiormente i livelli di autonomia osservati. Il settore presenta scarti più contenuti, da leggere anche alla luce della diversa composizione professionale dei comparti e della diversa presenza di dipendenti e autonomi. L'approfondimento sulla dimensione della sede indica che questa aggiunge poco una volta considerate professione e settore; nella Pubblica amministrazione emerge invece un profilo più selettivo, con minore voice e autonomia decisionale ma senza una corrispondente riduzione dell'autonomia operativa. I risultati descrivono associazioni osservate nel campione e non effetti causali o indipendenti delle caratteristiche considerate.
Anche questo risultato trova riscontro nella letteratura: le opportunità di discrezionalità e partecipazione tendono a essere maggiori nelle occupazioni più qualificate, ma possono distribuirsi in modo diverso tra controllo sui compiti, lavoro di gruppo e influenza sulle decisioni organizzative (Eurofound, 2013; Gallie, 2013). I casi delle professioni d'ufficio, dell'amministrazione pubblica e dei servizi finanziari mostrano bene il punto: disporre di autonomia nell'esecuzione non garantisce un analogo spazio di voice.

6. L'importanza attribuita all'iniziativa e la sua relazione con l'autonomia operativa

Finora il report ha descritto i margini di autonomia percepiti nell'organizzazione del lavoro. L'indagine EWCS consente di affiancare a questa dimensione un secondo piano di lettura: quanto sia importante per i lavoratori poter agire di propria iniziativa. Le due informazioni riguardano aspetti collegati ma distinti. La prima descrive il margine di discrezionalità operativa percepito; la seconda il valore attribuito alla possibilità di iniziativa. Per questo vengono analizzate separatamente e messe in relazione, senza interpretarne la differenza aritmetica come misura di autonomia desiderata o di adeguatezza del livello disponibile.
L'obiettivo è circoscritto: verificare quanto la possibilità di iniziativa sia valorizzata, quanto si associ all'autonomia operativa percepita e se i gruppi professionali differiscano nello stesso modo sulle due dimensioni. Il confronto distingue quindi il valore attribuito all'iniziativa dalle condizioni entro cui può essere esercitata, senza costruire uno scarto tra autonomia desiderata e disponibile.



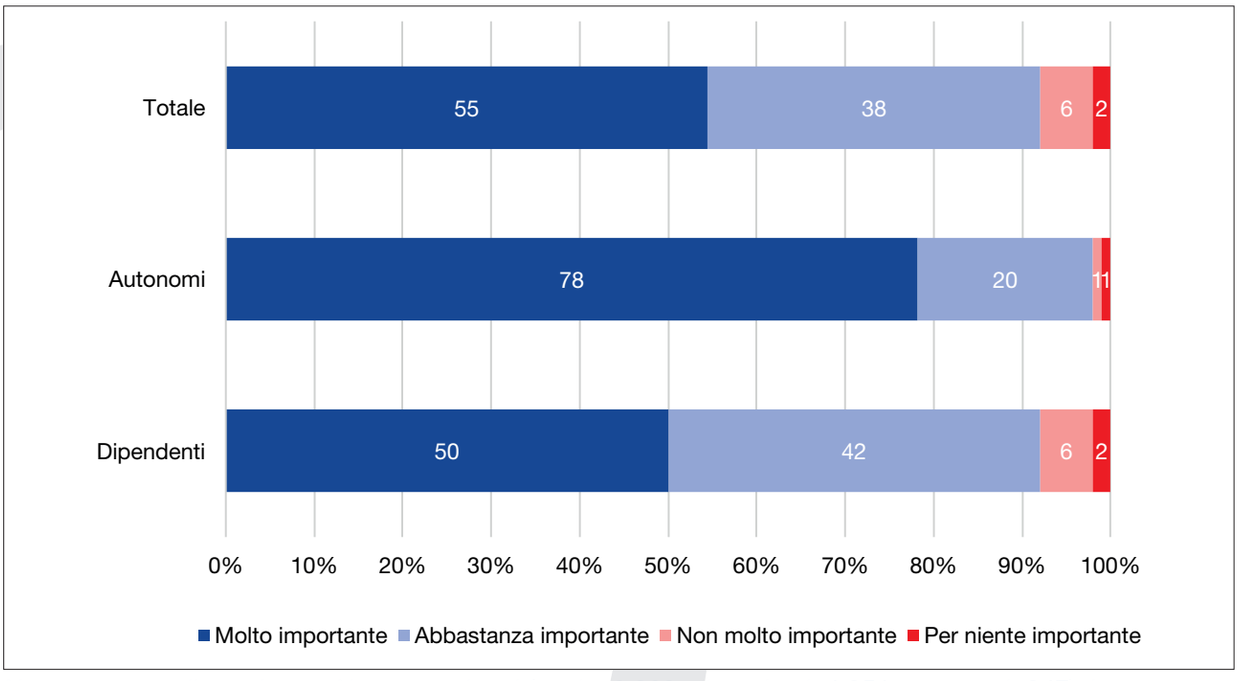
6.1 Quanto conta poter agire di propria iniziativa

La possibilità di agire di propria iniziativa è considerata importante dalla grande maggioranza dei lavoratori. Il 55% la considera molto importante e il 38% abbastanza importante; complessivamente, quindi, il 93% si colloca nelle due categorie più alte. Le risposte "non molto importante" e "per niente importante" riguardano quote molto più ridotte, rispettivamente pari al 6% e all'1%. L'importanza attribuita all'iniziativa è elevata sia tra i dipendenti sia tra gli autonomi. Tra i dipendenti il 50% considera molto importante poter agire di propria iniziativa e il 42% abbastanza importante; tra gli autonomi le quote sono rispettivamente pari al 78% e al 20%. Considerando insieme le due modalità positive, la quota raggiunge quindi il 92% tra i dipendenti e il 98% tra gli autonomi. La differenza riguarda soprattutto la maggiore concentrazione degli autonomi nella categoria "molto importante". Il confronto è sintetizzato nella Figura 14.

La forte concentrazione nelle categorie alte costituisce al tempo stesso un risultato sostantivo e un limite analitico: l'item distingue solo in misura limitata differenze fini nel valore attribuito all'iniziativa. Anche il confronto tra dipendenti e autonomi va letto soprattutto come una differenza nell'intensità della valutazione, non come misura di preferenze stabili. L'item rileva quanto sia importante poter agire di propria iniziativa nel lavoro, ma non consente di stabilire se questa valutazione preceda le condizioni lavorative o si formi anche attraverso di esse. La maggiore concentrazione degli autonomi nella modalità "molto importante" è quindi coerente con il loro profilo di maggiore autonomia, senza dimostrare un bisogno di autonomia intrinsecamente più elevato.

Figura 14

Importanza attribuita alla possibilità di agire di propria iniziativa, per posizione professionale (%)



Nota: percentuali ponderate; N non ponderati (totale=2.308; dipendenti=1.951; autonomi=347). Le percentuali possono non sommare esattamente a 100 per effetto degli arrotondamenti.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

6.2 Importanza dell'iniziativa e autonomia operativa: due dimensioni collegate ma distinte

L'autonomia operativa media aumenta ordinatamente al crescere dell'importanza attribuita alla possibilità di agire di propria iniziativa.

La media ponderata dell'indice passa da 39,2 punti tra chi considera l'iniziativa "per niente importante" a 47,0 tra chi la considera "non molto importante", 58,7 tra chi la ritiene "abbastanza importante" e 68,1 tra chi la considera "molto importante". Il profilo descrittivo indica quindi che a una maggiore valorizzazione dell'iniziativa si accompagnano, in media, margini più ampi di autonomia operativa percepita.

Le due dimensioni non coincidono. Anche tra lavoratori che attribuiscono la stessa importanza all'iniziativa rimangono livelli diversi di autonomia operativa, e la forte concentrazione dell'item sull'importanza nelle categorie più alte ne limita la capacità di distinguere posizioni molto differenziate. Il risultato va quindi letto come una relazione tra due aspetti distinti dell'esperienza lavorativa: il valore attribuito alla possibilità di iniziativa e il margine di discrezionalità percepito nell'organizzazione concreta del lavoro.

I controlli riportati in Appendice A.2 rafforzano questa lettura. L'associazione tra importanza dell'iniziativa e autonomia operativa è positiva ma debole nel complesso e rimane dello stesso segno quando dipendenti e autonomi vengono analizzati separatamente. La relazione non è quindi prodotta soltanto dalla diversa composizione per posizione professionale: anche all'interno dei due gruppi, a una maggiore importanza attribuita all'iniziativa si accompagna mediamente una maggiore autonomia operativa, ma con un'ampia variabilità individuale.

Il dato resta descrittivo e non indica una direzione causale. Non è possibile stabilire se disporre di maggiore autonomia porti a valorizzare maggiormente l'iniziativa, se chi attribuisce più importanza a questa possibilità tenda a collocarsi in lavori più autonomi o se entrambe le dimensioni riflettano caratteristiche professionali e organizzative comuni. Inoltre, le due categorie di minore importanza raccolgono quote ridotte di lavoratori: le differenze osservate nella parte bassa della scala vanno quindi lette con particolare cautela.

Tavola 17

Autonomia operativa per importanza attribuita alla possibilità di agire di propria iniziativa (medie)

Importanza dell'iniziativa	Autonomia operativa media	N
Molto importante	68,1	1.260
Abbastanza importante	58,7	875
Non molto importante	47,0	124
Per niente importante	39,2	30
Totale	**62,9**	**2.289**

Nota: medie ponderate; N non ponderati, riferiti ai casi con informazioni valide su entrambe le variabili.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

6.3 Un valore ampiamente condiviso, livelli di autonomia più differenziati

Per confrontare sinteticamente i gruppi professionali, le quattro modalità dell'item sull'importanza sono ricodificate su una scala 0-100, con valori crescenti al crescere dell'importanza. La trasformazione ha una funzione esclusivamente descrittiva e consente di confrontare le medie tra gruppi; non trasforma il singolo item in una scala metrica del "bisogno" di autonomia né della quantità di autonomia desiderata.

L'importanza attribuita alla possibilità di agire di propria iniziativa rimane elevata in tutti i gruppi professionali, mentre i livelli di autonomia operativa presentano un profilo più differenziato. Considerando le medie ponderate calcolate sugli stessi casi, l'importanza dell'iniziativa varia da 76,4 punti tra i conduttori di impianti, operai di macchinari e conducenti di veicoli a 91,0 tra legislatori, imprenditori e alta dirigenza. Nello stesso confronto, l'autonomia operativa varia da 43,0 a 74,8 punti.

I due intervalli non devono essere letti come misure direttamente equivalenti dell'ampiezza delle differenze: l'importanza deriva da un singolo item a quattro categorie, mentre l'autonomia operativa è un indice costruito su più domande. Sul piano descrittivo emerge comunque un profilo chiaro: anche nei gruppi professionali con livelli relativamente contenuti di autonomia operativa, l'importanza attribuita alla possibilità di iniziativa rimane elevata. La collocazione professionale sembra quindi differenziare soprattutto i margini di autonomia percepiti nel lavoro, mentre la valorizzazione dell'iniziativa appare più trasversale.

La forte concentrazione dell'item nelle categorie alte consente di cogliere solo in misura limitata eventuali differenze fini nel valore attribuito all'iniziativa. Il risultato principale riguarda quindi la coesistenza tra una valorizzazione dell'iniziativa ampiamente diffusa e livelli di autonomia operativa percepita molto più differenziati tra le condizioni di lavoro.

Il confronto condotto sui medesimi casi e documentato in Appendice A.3.2 rende più





netto il contrasto: il gruppo professionale differenzia l'autonomia operativa molto più dell'importanza attribuita all'iniziativa. Lo stesso profilo rimane visibile restringendo l'analisi ai soli dipendenti. La maggiore eterogeneità dell'autonomia operativa non è quindi un semplice riflesso della diversa presenza di lavoratori autonomi nei gruppi professionali.
Questo costituisce il punto sostantivo centrale del capitolo. La valorizzazione della possibilità di iniziativa appare relativamente trasversale, mentre la possibilità percepita di esercitare discrezionalità nell'organizzazione concreta del lavoro varia molto di più con la collocazione professionale. Il confronto tra i due profili mostra quindi la coesistenza tra un valore ampiamente condiviso e condizioni di lavoro molto differenziate quanto ai margini operativi.

In sintesi

Poter agire di propria iniziativa è importante per più di nove lavoratori su dieci. La valorizzazione dell'iniziativa è elevata sia tra i dipendenti sia tra gli autonomi, con una maggiore concentrazione di questi ultimi nella categoria "molto importante". La forte concentrazione nelle modalità positive rende però l'item poco adatto a cogliere differenze fini tra gruppi.
A una maggiore importanza attribuita all'iniziativa si accompagnano, in media, livelli più elevati di autonomia operativa. L'associazione resta positiva anche distinguendo dipendenti e autonomi, ma è debole: le due dimensioni sono quindi collegate senza sovrapporsi e il dato non consente di stabilire una direzione causale.
Per professione, l'importanza dell'iniziativa rimane elevata in tutti i gruppi, mentre i livelli di autonomia operativa risultano molto più differenziati. Il confronto sugli stessi casi, confermato anche tra i soli dipendenti, rafforza la lettura di una valorizzazione relativamente trasversale dell'iniziativa a fronte di margini operativi più legati alla collocazione professionale.

7. Oltre l'indice generale

L'indice generale sintetizza i due pilastri principali dell'autonomia organizzativa, ma il questionario consente di osservare più da vicino forme di decisione e partecipazione che il punteggio complessivo non rende pienamente visibili.
Gli approfondimenti di questo capitolo hanno due funzioni. Alcuni scompongono dimensioni già presenti nell'indice generale, come l'uso delle proprie idee e il coinvolgimento organizzativo dei dipendenti; altri riguardano aspetti mantenuti separati, come l'autonomia decisionale più ampia, le riunioni, l'autonomia del team, le scelte gestionali degli autonomi, il senso positivo del lavoro e la coerenza valoriale. La separazione serve a distinguere livelli diversi di controllo e partecipazione senza sommarli in un unico indicatore.

7.1 L'autonomia decisionale dei dipendenti

Per i dipendenti, oltre all'autonomia operativa, il questionario consente di osservare quanto spazio esista per contribuire alle decisioni attraverso cui il lavoro viene definito e organizzato. L'indice di autonomia decisionale considera quattro aspetti: a) la possibilità di applicare le proprie idee; b) la consultazione prima della definizione degli obiettivi; c) la possibilità di influenzare le decisioni importanti per il proprio lavoro; d) la possibilità di avere voce nella scelta dei colleghi. Due di questi aspetti, applicare le proprie idee e influenzare le decisioni, contribuiscono già alla voice individuale: l'indice va quindi letto come un approfondimento della struttura decisionale dei dipendenti, non come una dimensione del tutto indipendente dall'indice generale.
L'indice ha una media di 49,3 punti e una mediana di 50,0, ma le quattro componenti assumono livelli molto diversi. La possibilità di applicare le proprie idee è la più diffusa, con 59,4 punti. Seguono la consultazione prima della definizione degli obiettivi (53,3) e l'influenza sulle decisioni importanti per il lavoro (49,7). La possibilità di avere voce

Tavola 18
Autonomia decisionale dei lavoratori dipendenti

Componente	Media	Mediana	N
Possibilità di applicare le proprie idee	59,4	75,0	1.929
Consultazione prima della definizione degli obiettivi del lavoro	53,3	50,0	1.870
Possibilità di influenzare le decisioni importanti per il lavoro	49,7	50,0	1.913
Voce nella scelta dei colleghi	33,7	25,0	1.862
Indice di autonomia decisionale	49,3	50,0	1.774

Nota: medie e mediane ponderate; N non ponderati. L'indice è calcolato per i dipendenti con una risposta valida a tutte e quattro le componenti.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino



nella scelta dei colleghi è invece molto più selettiva, con 33,7 punti. Questa componente rappresenta una forma più specifica di autorità decisionale e dipende anche dal ruolo gerarchico e dalle responsabilità organizzative: il suo valore più contenuto non va quindi interpretato come semplice assenza di autonomia sul proprio lavoro. La Tavola 18 riporta le componenti.

La graduatoria delle componenti mostra che usare idee e competenze personali non coincide con una partecipazione altrettanto ampia alle decisioni organizzative. Il 52% dei dipendenti può applicare le proprie idee sempre o quasi sempre; la quota scende al 46% per la consultazione sugli obiettivi e al 37% per l'influenza sulle decisioni importanti. Solo il 26% ha spesso voce nella scelta dei colleghi, mentre il 46% non dispone mai di questa possibilità.

Le quattro componenti delineano quindi un profilo progressivamente più selettivo: l'iniziativa personale nell'uso delle proprie idee è relativamente diffusa, mentre la possibilità di incidere sugli obiettivi, sulle decisioni più generali e soprattutto sulla composizione del gruppo di lavoro è progressivamente più selettiva.

Il confronto con l'autonomia operativa rafforza questa lettura. Tra i dipendenti, la libertà di organizzare concretamente i compiti è mediamente più elevata della possibilità di incidere sulle decisioni più ampie. Le due misure non sono direttamente equivalenti, perché utilizzano item differenti; il profilo complessivo mostra comunque che margini relativamente ampi nell'esecuzione possono coesistere con minori possibilità di incidere sulle decisioni più generali.

In termini di autonomia decisionale, le differenze territoriali esistono ma risultano molto concentrate attorno alla media Euregio (49,3 punti): 51,4 punti in Tirolo, 50,4 punti in Alto Adige, 46,2 punti in Trentino. I valori sono quasi coincidenti per genere, con 48,7 punti tra gli uomini e 49,9 tra le donne.

Per età le medie sono 46,9 tra i dipendenti con meno di 35 anni, 49,7 tra i 35-49enni e 51,3 tra i 50 anni o più. Il profilo apparentemente più basso dei giovani va letto in chiave descrittiva: lo scarto principale riguarda i più giovani, mentre le due classi adulte restano vicine e non delineano un gradiente regolare con l'età.
Il titolo di studio introduce una differenziazione più contenuta ma ordinata: l'autonomia decisionale passa da 45,0 punti tra i dipendenti con istruzione primaria o secondaria di primo grado a 48,6 tra chi possiede un titolo secondario di secondo grado e a 53,5 tra chi ha un titolo terziario. Il profilo è coerente con quello già osservato per l'autonomia complessiva, ma la distanza rimane molto inferiore a quella tra gruppi professionali; l'istruzione descrive quindi una differenziazione presente, non una separazione netta tra livelli.



Il gruppo professionale distingue invece molto più nettamente l'accesso alle decisioni. L'indice passa da 70,5 punti nelle posizioni direttive a 36,3 tra i conduttori di impianti e macchinari e a 39,1 nelle professioni non qualificate; nelle professioni esecutive d'ufficio si ferma a 46,8. Tra le caratteristiche considerate, la collocazione professionale emerge quindi come il principale asse di differenziazione dell'autonomia decisionale dei dipendenti.
Anche il settore economico presenta differenze riconoscibili, ma più contenute di quelle professionali. Valori più elevati si osservano nell'istruzione, nei servizi finanziari e nell'agricoltura; i più bassi nell'amministrazione pubblica e nei trasporti. Tra l'istruzione e l'amministrazione pubblica la distanza supera i 14 punti.
Un approfondimento documentato in Appendice A.3.2 e A.3.3 mostra che il profilo della Pubblica amministrazione non è riconducibile soltanto alla diversa composizione professionale. Tenendo conto del grande gruppo professionale, l'autonomia decisionale resta più contenuta nella PA. Il pattern riguarda soprattutto la possibilità percepita di incidere sulle decisioni e la voice, mentre non emerge una differenza sostanziale nell'autonomia operativa.
Sul piano descrittivo e nei controlli esplorativi, il settore presenta differenze riconoscibili ma molto meno ampie di quelle tra gruppi professionali; genere ed età mostrano scarti più contenuti nelle descrittive. La tavola seguente sintetizza i confronti per le principali caratteristiche.

Tavola 19

Autonomia decisionale dei dipendenti per caratteristiche principali (medie)

Dimensione	Gruppo	Media	N
Territorio	Tirolo	51,4	587
	Alto Adige	50,4	631
	Trentino	46,2	556
	Media Euregio	49,3	1.774
Genere	Uomini	48,7	864
	Donne	49,9	906
Età	Meno di 35 anni	46,9	531
	35-49 anni	49,7	623
	50 anni o più	51,3	610
Titolo di studio	Istruzione primaria e secondaria di primo grado	45,0	229
	Istruzione secondaria di secondo grado	48,6	995
	Istruzione terziaria	53,5	547
Gruppo professionale	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	70,5	100
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	56,1	372
	Professioni tecniche	51,0	321
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	46,8	292
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	46,0	357
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	48,5	136
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e cond. veicoli	36,3	68
	Professioni non qualificate	39,1	123
Settore	Agricoltura e silvicoltura	53,9	31
	Attività manifatturiere	49,2	246
	Edilizia	46,8	85
	Commercio, alberghiero e ristorazione	48,5	354
	Trasporti e magazzinaggio	42,7	83
	Servizi finanziari	54,0	63
	Amministrazione pubblica	40,2	104
	Istruzione	54,7	199
	Sanità e assistenza sociale	51,3	228
	Altri servizi	50,1	380

Nota: medie ponderate; N non ponderati. Il dato dell'agricoltura va letto con prudenza, perché riguarda soltanto 31 dipendenti.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

In sintesi, il valore medio dell'autonomia decisionale si colloca intorno al centro della scala, ma nasconde opportunità molto diverse. Applicare le proprie idee è relativamente comune; incidere sugli obiettivi e sulle decisioni più generali lo è meno; partecipare alla scelta dei colleghi è la possibilità più selettiva.

Il divario rispetto all'autonomia operativa mostra che poter organizzare il lavoro non equivale ad avere lo stesso spazio nelle decisioni. Le differenze più nette emergono tra gruppi professionali; territorio e settore contribuiscono in misura più contenuta, mentre genere ed età hanno un ruolo molto più debole.

7.2 Coinvolgimento diretto e partecipazione formale dei dipendenti

Per i dipendenti è utile distinguere il coinvolgimento diretto nel miglioramento dell'organizzazione o dei processi dalla presenza di riunioni regolari nelle quali poter esprimere i propri punti di vista. Il primo è una componente della voice e partecipazione generale già utilizzata nell'indice; il secondo è un indicatore separato della presenza di uno spazio formale di confronto. Le due misure descrivono quindi aspetti collegati, ma non equivalenti.

Il coinvolgimento nel miglioramento organizzativo presenta una media di 54,8 punti. La presenza di riunioni regolari è dichiarata dal 49% dei dipendenti. I due indicatori sono sintetizzati nella Tavola 20.

Il passaggio successivo consiste nel verificare se la presenza di uno spazio formale di confronto si accompagni a livelli diversi di coinvolgimento.

Tra i dipendenti che dichiarano la presenza di riunioni regolari, il coinvolgimento medio raggiunge 63,8 punti, contro 47,3 tra chi non dispone di questo spazio: uno scarto di 16,5 punti.

La Tavola 21 sintetizza il confronto.

Tavola 20

Coinvolgimento e partecipazione formale dei dipendenti (medie e percentuali)

Indicatore	Risultato	N
Coinvolgimento nel miglioramento organizzativo, media 0-100	54,8	1.905
Dipendenti con riunioni regolari (%)	49	1.850

Nota: media e percentuale ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 21

Coinvolgimento organizzativo e presenza di riunioni (medie)

Riunioni regolari	Coinvolgimento medio	N
No	47,3	892
Sì	63,8	911

Nota: medie ponderate; N non ponderati sui casi con entrambe le informazioni valide.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 22

Coinvolgimento e partecipazione formale per territorio, genere, età, titolo di studio (medie e percentuali)

Dimensione	Gruppo	Coinvolgimento medio		Riunioni regolari	
		Medie	N	%	N
Territorio	Tirolo	52,6	631	52	615
	Alto Adige	58,6	675	50	657
	Trentino	53,3	599	46	578
	Media Euregio	54,8	1.905	49	1.850
Genere	Uomini	52,8	912	48	884
	Donne	56,9	989	51	963
Età	Meno di 35 anni	50,3	568	46	538
	35-49 anni	57,5	672	51	661
	50 anni o più	56,3	653	52	643
Titolo di studio	Istruzione primaria e secondaria di primo grado	49,8	252	46	250
	Istruzione secondaria di secondo grado	54,9	1.073	47	1.046
	Istruzione terziaria	58,0	577	57	552

Nota: medie e percentuali ponderate; N non ponderati riferiti separatamente ai due indicatori.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Il dato evidenzia quindi un'associazione descrittiva marcata tra la presenza di riunioni regolari e il coinvolgimento nel miglioramento organizzativo. Non consente però di stabilire se le riunioni favoriscano il coinvolgimento o se entrambe le caratteristiche riflettano un modello organizzativo più partecipativo. La presenza della riunione, inoltre, non dice nulla sulla sua qualità, frequenza o capacità effettiva di incidere sulle decisioni. Il risultato suggerisce quindi di distinguere la disponibilità di un canale formale di voice dalla sua traduzione in un'esperienza effettiva di coinvolgimento: le due dimensioni sono associate, ma non coincidono.

A fronte di una media Euregio di 54,8 punti, il coinvolgimento organizzativo risulta più elevato in Alto Adige (58,6), seguito da Trentino (53,3) e Tirolo (52,6). La diffusione delle riunioni regolari presenta invece un ordine diverso: 52% in Tirolo, 50% in Alto Adige e 46% in Trentino. Il maggiore coinvolgimento osservato in Alto Adige non coincide quindi con una maggiore diffusione delle riunioni regolari.

Nel coinvolgimento organizzativo le donne presentano una media di 56,9 punti e gli uomini di 52,8, mentre le riunioni regolari hanno una diffusione quasi identica (51% e 48%). Lo scarto di coinvolgimento è contenuto e non configura un vantaggio generalizzato per genere.

Per età, i dipendenti con meno di 35 anni presentano il coinvolgimento medio più basso (50,3), rispetto a 57,5 tra i 35-49enni e 56,3 tra i 50 anni o più. Le riunioni regolari

Tavola 23

Coinvolgimento e partecipazione formale per grande gruppo professionale e settore (medie e percentuali)

Dimensione	Gruppo	Coinvolgimento medio		Riunioni regolari	
		Medie	N	%	N
Gruppo professionale	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	78,9	100	65	100
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	62,0	398	67	381
	Professioni tecniche	56,5	339	50	331
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	58,0	314	47	309
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	49,7	393	41	378
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	53,1	142	39	139
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	34,3	75	51	75
	Professioni non qualificate	42,2	139	40	132
Settore	Agricoltura e silvicoltura	58,7	32	45	30
	Attività manifatturiere	53,0	262	54	252
	Edilizia	59,3	95	38	94
	Commercio, alberghiero e ristorazione	53,8	384	37	384
	Trasporti e magazzinaggio	44,9	92	43	89
	Servizi finanziari	57,2	64	54	65
	Amministrazione pubblica	52,3	110	45	105
	Istruzione	63,6	212	74	207
	Sanità e assistenza sociale	54,6	245	64	234
	Altri servizi	54,7	408	45	389

Nota: medie e percentuali ponderate; N non ponderati riferiti separatamente ai due indicatori.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

riguardano il 46% dei più giovani, il 51% dei 35-49enni e il 52% dei 50 anni e più.
Il titolo di studio presenta un gradiente più moderato. Il coinvolgimento medio aumenta da 49,8 punti tra chi ha un'istruzione primaria o secondaria di primo grado a 54,9 nel livello secondario di secondo grado e a 58,0 nel livello terziario. Le riunioni regolari sono presenti nel 46%, 47% e 57% dei tre gruppi. Le differenze per istruzione riguardano quindi sia la quota che dichiara riunioni regolari sia il livello di coinvolgimento, ma restano meno ampie di quelle professionali.
Il gruppo professionale differenzia entrambe le misure in modo più netto. Il coinvolgimento medio raggiunge 78,9 punti nelle

posizioni direttive e 62,0 nelle professioni intellettuali e scientifiche, mentre scende a 34,3 tra i conduttori di impianti e macchinari e a 42,2 nelle professioni non qualificate. Anche le riunioni regolari sono più frequenti tra le professioni intellettuali e scientifiche (67%) e nelle posizioni direttive (65%), e meno diffuse tra artigiani e operai specializzati (39%) e nelle professioni non qualificate (40%). Il canale formale e il coinvolgimento seguono quindi una stratificazione professionale riconoscibile, senza però coincidere perfettamente.

Il settore economico differenzia sia il livello di coinvolgimento sia la diffusione delle riunioni, ma con graduatorie non coincidenti. Il coinvolgimento varia da 63,6 punti nell'istruzione a 44,9 nei trasporti; la presenza di riunioni presenta scarti ancora più marcati, come mostra la Tavola 23.

Nel complesso, il gruppo professionale differenzia con particolare chiarezza il coinvolgimento organizzativo; per la diffusione delle riunioni regolari anche il settore mostra scarti rilevanti. Il titolo di studio presenta un profilo più graduale e meno marcato.

In sintesi, riunioni e coinvolgimento sono collegati ma non coincidono. Le riunioni segnalano l'esistenza di un canale formale; il coinvolgimento descrive quanto il dipendente percepisce di partecipare concretamente al miglioramento dell'organizzazione. Il divario di 16,5 punti nel coinvolgimento medio tra chi dichiara riunioni regolari e chi non le dichiara documenta uno scarto descrittivo ampio, ma non consente di attribuire alle riunioni un effetto sul coinvolgimento. Le differenze tra territori, genere, età e settori mostrano inoltre che la sola presenza di riunioni non può essere usata come misura della qualità della partecipazione.

La distinzione è coerente con la letteratura sulla partecipazione diretta, che separa la discrezionalità sul compito, le forme consultive e la possibilità di influire sulle decisioni organizzative (Eurofound, 2013; Gallie, 2013; Wilkinson, Barry e Morrison, 2020). In questa prospettiva, le riunioni rappresentano un canale potenziale di voice, mentre il coinvolgimento percepito descrive più da vicino l'esperienza dichiarata di partecipazione.

7.3 Il lavoro in team e l'autonomia del gruppo

Lavorare in team non significa automaticamente disporre di autonomia come gruppo. L'analisi distingue quindi due aspetti: a) la diffusione del lavoro in team, definito dalla presenza di obiettivi comuni e programmazione condivisa; b) l'autonomia attribuita al team tra coloro che lavorano effettivamente in gruppo. L'oggetto della domanda si sposta dall'autonomia individuale alla capacità decisionale del gruppo, pur restando una misura riferita dal singolo intervistato.

L'indice di autonomia del team sintetizza tre decisioni: la ripartizione dei compiti, la scelta di chi assume la responsabilità del gruppo e il calendario o l'organizzazione dei tempi di lavoro.

L'indice viene calcolato solo per chi lavora in team e ha risposto a tutte le domande. Per gli altri non assume valore zero, semplicemente non è applicabile.

Nell'Euregio il 66% degli occupati dichiara di lavorare in un team con obiettivi comuni e programmazione condivisa. Tra chi lavora in gruppo, l'autonomia media attribuita al team è pari a 51,5 punti. Secondo le risposte degli intervistati, nel 67% dei casi il team può decidere la ripartizione dei compiti, nel 54% può organizzare tempi e calendario, mentre nel 35% può scegliere il responsabile del gruppo. La tavola seguente riporta diffusione e autonomia del team e le singole decisioni affidate al gruppo.

Tavola 24
Diffusione del lavoro in team e autonomia del gruppo (medie e percentuali)

Indicatore	Valore	N
Persone che lavorano in team (%)	66	2.253
Autonomia complessiva del team, media 0-100	51,5	1.445
Team che decide la ripartizione dei compiti (%)	67	1.490
Team che decide il responsabile (%)	35	1.462
Team che decide il calendario o l'organizzazione dei tempi (%)	54	1.488

Nota: percentuali e media ponderate; N non ponderati. L'indice è calcolato soltanto per chi lavora in team e dispone di tutti e tre gli item validi.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

L'autonomia collettiva non riguarda quindi tutte le decisioni nello stesso modo. I team dispongono più spesso di margini sull'organizzazione pratica del lavoro e molto meno sulla leadership.
La presenza di un gruppo di lavoro non equivale perciò ad autogestione: coordinamento operativo e distribuzione dell'autorità restano due questioni distinte.
Il lavoro in team è molto più diffuso tra i dipendenti (71%) che tra gli autonomi (43%). Tra coloro che lavorano in gruppo, però, l'autonomia media del team è più elevata tra gli autonomi, 60,8 punti contro 50,4 tra i dipendenti. I due confronti riguardano piani diversi: il primo descrive quanto il team è diffuso, il secondo quanta autonomia possiede il gruppo quando esiste. Il confronto per posizione professionale è riportato nella Tavola 25.

Tavola 25
Lavoro in team per posizione professionale (medie e percentuali)

Posizione professionale	Lavora in team (%)	Autonomia media del team	N Autonomia media del team	N Diffusione
Dipendenti	71	50,4	1.294	1.905
Autonomi	43	60,8	148	339
Totale	**66**	**51,5**	**1.445**	**2.253**

Nota: percentuali e media ponderate; N non ponderati. La N della diffusione riguarda la domanda sul lavoro in team; la N dell'autonomia riguarda soltanto chi lavora in team e dispone di tutti e tre gli item validi.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

La base valida per l'autonomia del team è molto più contenuta tra gli autonomi che tra i dipendenti. Lo scarto tra le due posizioni professionali va quindi letto con prudenza e non consente di stabilire se la differenza dipenda dal tipo di collaborazione, dalla professione o da altri fattori organizzativi.
La diffusione territoriale del lavoro in team varia più della sua autonomia: la quota è 68% in Tirolo, 60% in Trentino e 72% in Alto Adige, mentre l'autonomia media del team resta compresa tra 50,8 e 52,5 punti nei tre territori.
Le donne lavorano in team più spesso degli uomini: la quota del 70% si contrappone al 63% registrato tra gli uomini. L'autonomia

media del team è invece quasi uguale, con 52,3 punti tra le donne e 50,7 tra gli uomini. Sotto il profilo anagrafico, la frequenza del lavoro in team tende a calare con l'età: 73% tra i lavoratori con meno di 35 anni, 67% tra i 35-49enni e 61% tra i 50 anni o più. L'autonomia del team varia invece poco, da 50,4 punti tra i più giovani a 53,2 tra i 50 anni e più. Il gruppo professionale differenzia soprattutto la diffusione del lavoro in team. La quota raggiunge il 76% nelle professioni intellettuali e scientifiche e il 74% nelle posizioni direttive, mentre scende al 49% tra i conduttori di impianti e macchinari e al 52% nelle professioni non qualificate. Tra chi lavora in team, invece, l'autonomia media del gruppo resta su livelli relativamente vicini e non emerge una graduatoria professionale altrettanto netta.

Anche le differenze per titolo di studio riguardano più la diffusione che l'autonomia del team. Lavora in gruppo il 67% di chi ha un'istruzione primaria o secondaria di primo grado, il 64% di chi possiede un titolo secondario di secondo grado e il 72% dei lavoratori con istruzione terziaria. L'autonomia media del team è invece quasi sovrapponibile nei tre gruppi (50,6; 51,0; 53,1).

Le differenze settoriali riguardano soprattutto la diffusione del lavoro in team, che varia dal 75% nell'istruzione al 49% in agricoltura. L'autonomia attribuita ai team presenta un intervallo più contenuto, da 43,1 punti nell'amministrazione pubblica a 54,6 nell'agricoltura. Le stime di agricoltura, trasporti, servizi finanziari e amministrazione pubblica richiedono particolare prudenza per le numerosità ridotte. Le due tavole seguenti sintetizzano i confronti per territorio, genere, età, istruzione, professione e settore.

Tavola 26

Lavoro in team per territorio, genere, età e titolo di studio (medie e percentuali)

Dimensione	Gruppo	Lavora in team (%)	Autonomia media team	N Autonomia	N Diffusione
Territorio	Tirolo	68	52,5	460	716
	Alto Adige	72	50,8	541	796
	Trentino	60	51,3	444	741
	Media Euregio	66	51,5	1.445	2.253
Genere	Uomini	63	50,7	699	1.123
	Donne	70	52,3	743	1.127
Età	Meno di 35 anni	73	50,4	421	600
	35-49 anni	67	50,8	509	790
	50 anni o più	61	53,2	508	851
Titolo di studio	Ist. primaria e sec. di 1° grado	67	50,6	194	308
	Ist. secondaria di 2° grado	64	51,0	772	1.255
	Istruzione terziaria	72	53,1	479	690

Nota: percentuali e media ponderate; N non ponderati. Le due colonne N hanno denominatori diversi: la diffusione usa i casi validi sulla presenza del team, l'autonomia soltanto i casi in team con tutti e tre gli item validi.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 27
Lavoro in team per grande gruppo professionale e settore (medie e percentuali)

Dimensione	Gruppo	Lavora in team (%)	Autonomia media team	N Auto-nomia	N Diffusione
Gruppo pro-fessionale	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	74	51,6	126	185
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	76	52,0	347	472
	Professioni tecniche	70	53,2	257	386
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	69	50,9	210	325
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	65	52,5	279	446
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	56	48,2	113	203
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili, cond. veicoli	49	43,3	37	81
	Professioni non qualificate	52	52,0	73	150
Settore	Agricoltura e silvicoltura	49	54,6	38	74
	Attività manifatturiere	66	52,8	181	283
	Edilizia	57	51,3	70	116
	Commercio, alberghiero e ristorazione	69	47,7	313	481
	Trasporti e magazzinaggio	58	54,2	54	98
	Servizi finanziari	74	50,2	52	76
	Amministrazione pubblica	65	43,1	70	110
	Istruzione	75	53,8	163	227
	Sanità e assistenza sociale	71	52,2	179	266
	Altri servizi	64	54,1	324	521

Nota: percentuali e media ponderate; N non ponderati. Le due colonne N hanno denominatori diversi: la diffusione usa i casi validi sulla presenza del team, l'autonomia soltanto i casi in team con tutti e tre gli item validi.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

In sintesi, presenza del team e autonomia del team sono due dimensioni da tenere distinte. La diffusione del lavoro in gruppo varia sensibilmente per posizione professionale, territorio, genere, età e settore; tra chi lavora in team, invece, le differenze nell'autonomia sono generalmente più contenute. L'autonomia del team non va quindi usata come proxy dell'autonomia individuale: un gruppo relativamente autonomo non implica che ogni componente disponga degli stessi margini decisionali. L'indicatore descrive

una dimensione collettiva dell'organizzazione del lavoro attraverso la percezione dei singoli intervistati.
Il risultato richiama le evidenze secondo cui le implicazioni del lavoro in team dipendono dal potere decisionale effettivamente attribuito al gruppo: la diffusione dei team può crescere anche senza una corrispondente espansione dell'autogestione (Gallie, Zhou, Felstead e Green, 2012). Nell'Euregio, l'ampia presenza del lavoro in team e il livello soltanto intermedio della sua autonomia confermano l'utilità di non usare le due misure come sinonimi.
L'EWCS 2024 aggiorna questo quadro mostrando che i dipendenti inseriti in team autonomi tendono a presentare maggiori opportunità di apprendimento e sviluppo, maggiore possibilità di applicare le proprie idee e più sostegno da parte dei colleghi; allo stesso tempo, possono essere più esposti a giornate lavorative lunghe e a maggiore intensità del lavoro (Eurofound, 2026). L'autonomia collettiva va quindi considerata una dimensione organizzativa specifica, ma non un indicatore univoco di qualità del lavoro.

7.4 Le decisioni dei lavoratori autonomi

Per descrivere il potere decisionale degli autonomi, la misura principale riguarda la possibilità di assumere le decisioni più importanti sulla gestione dell'attività. A questa si affianca, come approfondimento, la possibilità di scegliere partner o collaboratori. Le due domande osservano aspetti diversi del controllo sull'attività e sono rivolte esclusivamente ai lavoratori autonomi.
Le due domande possono essere combinate in un indice esplorativo soltanto quando entrambe sono applicabili e valide.
La lettura principale resta però ancorata alle decisioni gestionali, perché la domanda sui partner non riguarda allo stesso modo chi lavora individualmente e l'indice composito presenta una forte concentrazione sui valori massimi.
Il controllo dichiarato sulle decisioni gestionali è molto elevato: la media raggiunge 87,5 punti, la mediana è 100,0 e il primo quartile 75,0. Il 66% degli autonomi si dichiara fortemente d'accordo sul fatto di assumere le decisioni più importanti e un ulteriore 23% è d'accordo. Complessivamente, l'89% esprime quindi una valutazione positiva, mentre il disaccordo riguarda solo il 4%. Il controllo dichiarato sulle principali scelte dell'attività è quindi molto diffuso tra gli autonomi osservati. I due indicatori principali sono riportati nella Tavola 28.
Anche la scelta di partner o collaboratori presenta valori elevati: media 81,2 e mediana 100,0. Tra i casi per i quali la domanda è applicabile, il 66% dispone sempre di questa possibilità e il 15% quasi sempre. La domanda non si applica soprattutto a chi lavora senza partner o collaboratori.

Tavola 28
Capacità decisionale dei lavoratori autonomi

Indicatore	Media	Mediana	N
Decisioni importanti sulla gestione dell'attività	87,5	100,0	345
Voce nella scelta dei partner o collaboratori	81,2	100,0	290
Indice esplorativo a due componenti	84,1	100,0	289

Nota: mediana e media ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Per completezza, l'indice esplorativo che combina le due domande presenta una media di 84,1 punti e una mediana di 100,0. È disponibile per 289 autonomi e mostra un marcato effetto soffitto: è utile per individuare il gruppo che incontra vincoli, ma distingue poco la maggioranza collocata nella parte alta della scala[10].

Le decisioni gestionali presentano valori simili nei tre territori: 89,0 punti in Tirolo, 87,1 in Alto Adige e 86,7 in Trentino. La sostanziale vicinanza delle medie, insieme alla forte concentrazione nella parte alta della scala, sconsiglia di costruire graduatorie territoriali fini.

Uomini e donne presentano valori molto vicini nelle decisioni gestionali, con medie pari a 88,2 e 86,1 punti. Il genere non distingue quindi in modo apprezzabile il controllo dichiarato sulle principali scelte dell'attività.

Per età, le decisioni gestionali rimangono su livelli molto elevati: 86,6 punti tra gli autonomi con meno di 35 anni, 89,5 tra i 35-49enni e 86,2 tra i 50 anni o più. Le differenze sono contenute e vanno lette in chiave descrittiva, anche perché tra i giovani autonomi le basi sono ridotte e l'effetto soffitto limita la capacità di cogliere scarti fini.

Per titolo di studio, le decisioni gestionali restano elevate in tutti i gruppi: 84,7 punti tra gli autonomi con istruzione primaria o secondaria di primo grado, 88,6 nel livello secondario di secondo grado e 87,0 nel livello terziario. I controlli esplorativi non restituiscono una graduatoria pienamente robusta e l'ampiezza complessiva delle differenze è piccola; con una distribuzione fortemente concentrata nella parte alta della scala, non emerge quindi un gradiente educativo sostantivo.

Non viene invece proposta una graduatoria per grande gruppo professionale. Tra gli autonomi le numerosità sono molto squilibrate e alcune professioni contano meno di dieci casi validi; insieme al forte effetto soffitto, questo rende le differenze di sottogruppo troppo instabili per sostenere un confronto informativo nel corpo del report.

In conclusione, la grande maggioranza degli autonomi dichiara di controllare le decisioni principali della propria attività. Il risultato è coerente con il profilo di maggiore autonomia osservato per questa posizione professionale, ma non costituisce un confronto diretto con l'autonomia decisionale dei dipendenti: le domande riflettono ruoli e responsabilità differenti.

Dichiarare di controllare le decisioni gestionali non significa comunque operare senza vincoli. Un autonomo può decidere come organizzare la propria attività e, nello stesso tempo, dipendere economicamente da pochi clienti, avere un potere contrattuale limitato o subire forti condizionamenti di mercato. Stabilità economica, scadenze imposte, dipendenza dalla domanda e possibilità concreta di rifiutare incarichi possono restringere il margine effettivo di scelta. L'indicatore descrive quindi una forma importante di autonomia gestionale percepita, ma non esaurisce tutti i vincoli del lavoro autonomo.

[10] Per questo non sostituisce la domanda principale sulle decisioni gestionali.

7.5 Senso positivo del lavoro e coerenza valoriale

Autonomia, senso positivo del lavoro e coerenza con i propri valori sono dimensioni considerate congiuntamente, ma analiticamente distinte. Il senso positivo combina la sensazione di svolgere un lavoro ben fatto e la percezione di svolgere un lavoro utile. La coerenza valoriale deriva invece da un item sulla frequenza con cui si devono svolgere attività che non si approvano: la codifica è orientata in modo che punteggi più alti indichino maggiore coerenza, cioè una minore frequenza di questo conflitto.

Entrambe le misure restano separate dall'indice generale. Questa scelta consente di verificare se il controllo sul lavoro si accompagni anche a un'esperienza positiva e coerente con i propri valori, senza assumere che le tre dimensioni coincidano. Un lavoro può essere giudicato utile pur offrendo poca discrezionalità, così come può lasciare ampi margini di scelta ma entrare in tensione con i valori personali.

Per quanto riguarda il senso positivo del lavoro, nel campione osservato la media raggiunge 80,4 punti e la mediana 87,5. La metà centrale si colloca tra 75,0 e 100,0, indicando che i valori sono fortemente concentrati nella parte alta della scala. Le due componenti dell'indice presentano valori quasi identici: 80,4 punti per la sensazione di svolgere un lavoro ben fatto e 80,2 punti per la percezione di svolgere un lavoro utile. La coerenza valoriale appare diffusa, ma in misura più contenuta e con un andamento meno lineare. La media si attesta a 73,8, la mediana a 75,0 e la metà centrale tra 50,0 e 100,0. Le statistiche complessive sono riportate nella Tavola 29.

Anche l'EWCS 2024 restituisce un quadro europeo fortemente orientato verso valutazioni positive: l'85% dei lavoratori dell'UE dichiara di svolgere sempre o quasi sempre un lavoro utile e l'83% di provare sempre o quasi sempre la sensazione di un lavoro ben fatto (Eurofound, 2026). Le percentuali sui singoli item non sono direttamente confrontabili con l'indice composito 0-100 utilizzato in questo report, ma il quadro europeo è coerente con l'elevata diffusione del senso positivo osservata nell'Euregio.

La differenza più evidente nel senso positivo riguarda la posizione professionale: la media è 89,4 tra gli autonomi e 78,8 tra i dipendenti, con mediane rispettivamente pari a 100,0 e 75,0.

La differenza è di 10,6 punti. È apprezzabile e rimane visibile anche nei controlli di robustezza riportati in Appendice A.3.4. Il confronto tra dipendenti e autonomi è riportato nella Tavola 30.

Il dato non permette però di identificare il meccanismo che produce questa differenza. Selezione nel lavoro svolto, rapporto più diretto tra impegno e risultato, composizione professionale e altre caratteristiche dell'attività sono spiegazioni possibili, ma

Tavola 29
Senso positivo del lavoro e coerenza valoriale

Indicatore	Media	Mediana	Primo quartile	Terzo quartile	N
Senso positivo del lavoro	80,4	87,5	75,0	100,0	2.293
Coerenza valoriale	73,8	75,0	50,0	100,0	2.249

Nota: statistiche ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

Tavola 30
Senso positivo e coerenza valoriale per posizione professionale

Posizione professionale	Senso positivo			Coerenza valoriale		
	Media	Mediana	N	Media	Mediana	N
Dipendenti	78,8	75,0	1.937	73,4	75,0	1.901
Autonomi	89,4	100,0	347	76,0	75,0	340

Nota: mediana e media ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

non vengono isolate da queste analisi.
La coerenza valoriale presenta invece uno scarto più contenuto tra le due posizioni professionali: 73,4 punti tra i dipendenti e 76,0 tra gli autonomi, con mediana 75,0 in entrambi i gruppi.
La posizione professionale distingue quindi molto più il senso positivo del lavoro che la coerenza valoriale. Gli autonomi descrivono più spesso il proprio lavoro come utile e ben fatto, mentre la possibilità di evitare attività non approvate resta molto più simile tra i due gruppi.
A livello territoriale il senso positivo rimane elevato e le differenze sono contenute: 78,3 punti in Tirolo, 82,1 in Alto Adige e 80,9 in Trentino. I controlli di robustezza non restituiscono però un ordinamento territoriale pienamente stabile. La coerenza valoriale presenta invece medie più distanti, da 68,6 in Tirolo a 77,6 in Trentino, con l'Alto Adige a 75,2. Queste differenze restano descrittive e non vengono interpretate come effetto del territorio.
Uomini e donne presentano valori quasi identici. Il senso positivo del lavoro presenta una media ponderata pari a 80,0 punti tra gli uomini e a 80,9 tra le donne. La coerenza valoriale è pari a 74,1 punti tra gli uomini e a 73,7 tra le donne. Ancora una volta, quindi, il genere non distingue né il senso positivo né la coerenza valoriale.

Per età, il dato più riconoscibile è il valore più elevato del senso positivo tra i lavoratori di almeno 50 anni: 78,0 punti tra gli under 35, 79,2 tra i 35-49enni e 83,8 tra i 50 anni e più. Il confronto descrive un'associazione con la classe di età, ma non consente di separare il ruolo dell'età da esperienza, stabilità, selezione dei lavori o composizione professionale. La coerenza valoriale segue invece un profilo non lineare: 75,7 tra i più giovani, 71,1 tra i 35-49enni e 75,1 tra i 50 anni e più, con il valore più contenuto nella fascia centrale.
Anche tra i settori le differenze nel senso positivo restano contenute: lo scarto massimo è di 8,1 punti tra sanità e assistenza sociale (84,6) e amministrazione pubblica (76,5). I controlli esplorativi indicano una differenziazione settoriale di ampiezza ridotta, coerente con l'elevata concentrazione del senso positivo nella parte alta della scala.
La coerenza valoriale presenta un intervallo descrittivo più ampio, con il valore più basso nei servizi finanziari e i più elevati nella manifattura e negli altri servizi. Queste differenze vanno però interpretate con cautela[11].
Un confronto particolarmente utile riguarda la professione. Il senso positivo resta elevato in tutti i gruppi e varia da 76,0 punti tra i conduttori di impianti e macchinari a 84,5 nelle posizioni direttive: uno scarto molto più contenuto di quelli osservati per l'autonomia

[11] L'indicatore deriva da un singolo item ricodificato e la composizione professionale dei settori può contribuire alle medie osservate.

Tavola 31
Senso positivo e coerenza valoriale per territorio, genere, età e titolo di studio (medie)

Dimensione	Gruppo	Senso positivo		Coerenza valoriale	
		Medie	N	Medie	N
Territorio	Tirolo	78,3	732	68,6	710
	Alto Adige	82,1	811	75,2	810
	Trentino	80,9	750	77,6	729
	Media Euregio	80,4	2.293	73,8	2.249
Genere	Uomini	80,0	1.150	74,1	1.127
	Donne	80,9	1.139	73,7	1.118
Età	Meno di 35 anni	78,0	616	75,7	607
	35-49 anni	79,2	806	71,1	789
	50 anni o più	83,8	857	75,1	839
Titolo di studio	Istruzione primaria e secondaria di 1° grado	82,4	317	74,5	311
	Istruzione secondaria di secondo grado	80,4	1.270	75,1	1.243
	Istruzione terziaria	79,9	703	71,2	692

Nota: medie ponderate; N non ponderati.
Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

operativa e decisionale. I controlli esplorativi confermano che la professione differenzia poco il senso positivo, senza produrre una graduatoria robusta. La coerenza valoriale presenta invece un profilo irregolare, da 69,5 nelle professioni intellettuali e scientifiche a 82,3 nelle professioni non qualificate; trattandosi di un singolo item ricodificato, queste differenze restano descrittive e non definiscono una gerarchia professionale univoca. Il titolo di studio restituisce un contrasto ancora più netto con l'autonomia. Il senso positivo è pari a 82,4 punti nel livello di istruzione più basso, 80,4 nel livello secondario di secondo grado e 79,9 nel livello terziario: non compare quindi il gradiente crescente osservato per l'autonomia organizzativa. Anche la coerenza valoriale non segue una progressione lineare (74,5; 75,1; 71,2). Istruzione, autonomia e significato del lavoro descrivono pertanto dimensioni che possono combinarsi in modo diverso. Le due tavole seguenti raccolgono i confronti per le principali caratteristiche.

Il senso positivo del lavoro si accompagna maggiormente alle dimensioni di voice e partecipazione che alla sola autonomia operativa. La possibilità di contribuire, incidere e avere voce presenta quindi un legame più stretto con il senso positivo rispetto alla sola libertà di organizzare compiti, metodi e ritmo. Le correlazioni complete sono riportate in Appendice A.2.

La coerenza valoriale mostra invece un legame debole con il senso positivo e associazioni molto deboli con le principali dimensioni dell'autonomia. La coerenza con i propri valori descrive quindi un aspetto distinto della qualità del lavoro, non sovrapponibile al controllo sull'organizzazione dell'attività.

Tavola 32

Senso positivo e coerenza valoriale per grande gruppo professionale e settore (medie)

Dimensione	Gruppo	Senso positivo		Coerenza valoriale	
		Medie	N	Medie	N
Gruppo professionale	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	84,5	188	70,3	183
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	82,1	479	69,5	474
	Professioni tecniche	80,3	391	74,2	379
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	78,3	330	73,2	326
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	79,3	457	76,0	452
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	83,4	207	74,0	205
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	76,0	82	75,3	78
	Professioni non qualificate	79,1	154	82,3	147
Settore	Agricoltura e silvicoltura	83,2	75	75,2	72
	Attività manifatturiere	77,0	286	76,0	279
	Edilizia	83,2	122	74,0	117
	Commercio, alberghiero e ristorazione	79,3	488	75,2	481
	Trasporti e magazzinaggio	79,0	97	72,9	97
	Servizi finanziari	79,8	76	62,5	74
	Amministrazione pubblica	76,5	114	68,8	114
	Istruzione	82,8	232	70,8	227
	Sanità e assistenza sociale	84,6	273	71,0	268
	Altri servizi	80,8	529	76,1	519

Nota: medie ponderate; N non ponderati.

Fonte: EWCS 2025 Tirolo - Alto Adige - Trentino

In sintesi

Gli approfondimenti mostrano che il controllo sul lavoro si distribuisce su livelli diversi e non sempre coincidenti: organizzazione dei compiti, accesso alle decisioni, partecipazione formale, autonomia del gruppo e, su un piano distinto, significato e coerenza del lavoro.

Tra i dipendenti, la discrezionalità nell'esecuzione e nell'uso delle proprie idee è più diffusa della possibilità di incidere sulle decisioni più ampie. Il gruppo professionale è il principale elemento che differenzia questa autonomia decisionale; il titolo di studio introduce un gradiente più contenuto, mentre genere ed età hanno un ruolo molto più debole.

Le riunioni regolari si associano a un coinvolgimento organizzativo molto più elevato, ma la loro presenza non basta a descrivere la qualità della partecipazione. Professione e, in misura minore, titolo di studio differenziano sia l'accesso ai canali formali sia il coinvolgimento percepito: canale formale ed esperienza di partecipazione restano distinti.

Anche nel lavoro in team emerge una distinzione analoga. I gruppi decidono spesso sulla distribuzione dei compiti e molto meno sulla leadership; inoltre, professione e titolo di studio differenziano soprattutto la diffusione del team, non il suo grado di autonomia una volta che il gruppo esiste. Lavorare in gruppo e autogestirsi non sono quindi la stessa cosa.

Tra gli autonomi il controllo dichiarato sulle decisioni gestionali è molto elevato e fortemente concentrato nella parte alta della scala. Questo descrive un tratto ricorrente nel profilo osservato degli autonomi, senza implicare assenza di vincoli economici, contrattuali o di mercato.

Il senso positivo del lavoro è molto diffuso e si associa soprattutto alla possibilità di avere voce e contribuire. Tuttavia, resta distinto dall'autonomia: né le forti differenze professionali né il gradiente educativo osservati nel controllo sul lavoro si riproducono con la stessa intensità nel significato positivo attribuito all'attività.

La coerenza valoriale segue un profilo ancora diverso e mostra associazioni lineari molto deboli con le principali misure di autonomia. Poter decidere come lavorare e poter evitare attività non approvate sono quindi due forme di qualità del lavoro che possono combinarsi in modi differenti.

Nel complesso, il capitolo conferma la scelta di mantenere distinti autonomia decisionale, partecipazione formale, autonomia del team, decisioni gestionali degli autonomi, senso positivo del lavoro e coerenza valoriale. Ciò che conta non è soltanto quali margini di autonomia vengono percepiti, ma dove si colloca il potere di decisione, se esistono spazi di partecipazione e quanto l'esperienza del lavoro rimanga significativa e coerente per chi la svolge.

8. Conclusioni

L'analisi restituisce un'immagine dell'autonomia nel lavoro articolata e non riconducibile a un'unica dimensione. La possibilità di organizzare concretamente compiti, metodi e ritmi, la capacità di incidere sulle decisioni, gli spazi di partecipazione, l'autonomia attribuita ai gruppi di lavoro e il significato attribuito all'attività descrivono livelli diversi dell'esperienza lavorativa. È proprio la loro distinzione a rappresentare uno dei principali risultati del report: disporre di margini nell'esecuzione non implica necessariamente partecipare alle decisioni più ampie, così come lavorare in un team non significa che il gruppo disponga di un'elevata autonomia.
Una prima distinzione di rilievo riguarda la posizione professionale. I lavoratori autonomi presentano livelli di autonomia sensibilmente più elevati dei dipendenti nelle dimensioni osservate, e il divario resta evidente anche sugli indicatori costruiti con domande comuni ai due gruppi. Tra i dipendenti, tuttavia, il quadro è molto differenziato: la varietà interna è ampia e, tra le dimensioni considerate, il gruppo professionale emerge con particolare continuità come il principale asse di differenziazione. Le professioni direttive e intellettuali presentano i valori medi più elevati; le professioni tecniche e d'ufficio si collocano su livelli intermedi, mentre i valori più contenuti riguardano soprattutto i conduttori di impianti e macchinari, le professioni non qualificate e, in alcune dimensioni, le professioni dei servizi.
Queste differenze risultano più marcate di quelle associate al territorio e, soprattutto, al genere. Anche età, titolo di studio e settore economico si associano a differenze in alcune forme di autonomia, ma con intensità e regolarità inferiori rispetto alla professione. Per il titolo di studio il profilo è più riconoscibile nell'indice generale e nell'autonomia operativa, soprattutto tra i dipendenti, mentre nelle altre componenti le distanze sono meno regolari. Il dato non deve però essere interpretato come un effetto autonomo dell'istruzione, poiché titolo di studio, professione, settore e caratteristiche dell'organizzazione del lavoro sono strettamente intrecciati.
Un approfondimento sulla Pubblica amministrazione aggiunge un elemento specifico: tenendo conto del grande gruppo professionale, non emerge una minore autonomia operativa, mentre voice individuale e autonomia decisionale risultano più contenute. Il profilo distingue quindi la discrezionalità sui compiti dalla possibilità di incidere sulle decisioni e suggerisce di non trattare l'autonomia come una dimensione unitaria.
Un secondo risultato riguarda il valore attribuito alla possibilità di agire di propria iniziativa. L'iniziativa è considerata importante dalla grande maggioranza dei lavoratori e presenta differenze relativamente contenute tra gruppi, mentre i margini di autonomia operativa percepita variano molto di più tra posizioni professionali e gruppi professionali. L'importanza attribuita all'iniziativa e l'autonomia operativa risultano collegate, ma restano dimensioni distinte; l'associazione rimane positiva ma debole anche distinguendo dipendenti e autonomi. Inoltre, il confronto condotto sugli stessi casi mostra che il gruppo professionale differenzia l'autonomia operativa molto più dell'importanza attribuita all'iniziativa, anche tra i soli dipendenti. Le differenze osservate riguardano quindi soprattutto le condizioni di lavoro entro cui la discrezionalità può essere esercitata, più che marcate divergenze nel valore attribuito alla possibilità di iniziativa.



Gli approfondimenti sui dipendenti mostrano inoltre che l'autonomia può assumere una forma selettiva. La possibilità di applicare le proprie idee è relativamente diffusa, mentre incidere sugli obiettivi, sulle decisioni importanti e, soprattutto, sulla scelta dei colleghi è molto meno comune. La discrezionalità nell'esecuzione del lavoro può quindi coesistere con una partecipazione più limitata alle decisioni organizzative. Anche la presenza di riunioni regolari non coincide automaticamente con un elevato coinvolgimento: i due aspetti sono associati, ma gli spazi formali di confronto non costituiscono da soli una misura della qualità o dell'effettività della partecipazione.

Una distinzione analoga emerge per il lavoro in team. La diffusione del lavoro di gruppo varia sensibilmente tra categorie di lavoratori, mentre l'autonomia attribuita ai team presenta differenze generalmente più contenute. All'interno dei gruppi, inoltre, le decisioni operative risultano più frequentemente condivise rispetto a quelle che riguardano la leadership. Anche in questo caso, quindi, organizzazione collettiva del lavoro e distribuzione del potere decisionale non coincidono. Tra gli autonomi, inoltre, il controllo dichiarato sulle decisioni principali dell'attività è molto elevato, pur non escludendo la presenza di vincoli economici, contrattuali o di mercato che gli indicatori utilizzati non possono misurare direttamente.

Autonomia e partecipazione non esauriscono, infine, la qualità dell'esperienza lavorativa. Il senso positivo del lavoro è molto diffuso nell'Euregio e mostra differenze assai meno pronunciate di quelle osservate per l'autonomia.

Professioni caratterizzate da margini decisionali relativamente bassi possono comunque attribuire al proprio lavoro un forte significato e la percezione di svolgerlo bene. Le analisi mostrano inoltre che il senso positivo si accompagna più alla possibilità di avere voce e contribuire che alla sola liber-

tà di organizzare operativamente il lavoro. La coerenza valoriale presenta invece un profilo in larga parte distinto dalle principali dimensioni dell'autonomia: il controllo sul lavoro e la possibilità di evitare attività non approvate personalmente non descrivono la stessa esperienza.

Nel complesso, i risultati suggeriscono quindi di evitare una lettura dell'autonomia come caratteristica individuale o come semplice quantità di libertà. I margini di autonomia percepiti variano in relazione alla collocazione del lavoratore nella struttura professionale e organizzativa, al livello al quale vengono prese le decisioni e agli spazi attraverso cui è possibile parteciparvi. La distinzione tra autonomia operativa, voice, partecipazione, decisione e autonomia collettiva consente di individuare configurazioni diverse che un indicatore unico rischierebbe di nascondere.

Questa lettura acquista particolare rilievo alla luce delle tendenze dell'EWCS 2024. Eurofound rileva che, negli ultimi quindici anni, sono migliorati l'uso delle competenze, le opportunità di sviluppo e l'accesso alla formazione, mentre si è ridotta la capacità dei lavoratori di influenzare i processi collettivi di lavoro e di applicare le proprie idee (Eurofound, 2026). Il dato europeo rende ancora più rilevante la distinzione emersa nell'Euregio: lo sviluppo delle competenze e la discrezionalità nell'esecuzione non garantiscono, da soli, un corrispondente ampliamento della voice e della partecipazione organizzativa.

In questa prospettiva, il tema rilevante non è soltanto aumentare genericamente l'autonomia, ma comprendere dove si collocano i margini di scelta e dove invece si concentrano i vincoli. Le differenze osservate tra gruppi professionali suggeriscono che eventuali interventi volti a rafforzare l'autonomia non possano essere concepiti in modo uniforme, ma debbano tenere conto delle caratteristiche concrete del lavoro e dei diversi margini organizzativi disponibili.

La diffusione molto ampia del valore attribuito all'iniziativa, a fronte di margini operativi percepiti molto più differenziati, suggerisce di approfondire soprattutto le condizioni organizzative associate a maggiori o minori spazi di autonomia. Analogamente, i risultati su voice, riunioni e lavoro in team richiamano l'importanza di distinguere la semplice presenza di strumenti partecipativi dall'esperienza di coinvolgimento nelle decisioni.

Nel complesso, l'autonomia va quindi letta tenendo insieme la discrezionalità percepita, la possibilità di incidere e il livello al quale vengono prese le decisioni.

Il report offre così una base empirica per sostenere il confronto tra istituzioni, parti sociali e organizzazioni del lavoro sulle condizioni che possono favorire assetti di autonomia e partecipazione più sostenibili nei diversi contesti professionali.

Nota metodologica

L'appendice metodologica del presente studio è consultabile e scaricabile al seguente indirizzo:

https://www.agenzialavoro.tn.it/Mercato-del-Lavoro/Indagini-EWCS-nell-Euregio/Indagine-Euregio-sulle-condizioni-di-lavoro-2025

Riferimenti bibliografici

Eurofound (2013), Work organisation and employee involvement in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2026), European Working Conditions Survey 2024: Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. e Green, F. (2012), "Teamwork, skill development and employee welfare", British Journal of Industrial Relations, 50(1), 23–46.

Gallie, D. (2013), "Direct participation and the quality of work", Human Relations, 66(4), 453–473.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.

Karasek, R. A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308.

Morgeson, F. P. e Humphrey, S. E. (2006), "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321–1339.

Parker, S. K., Morgeson, F. P. e Johns, G. (2017), "One hundred years of work design research: Looking back and looking forward", Journal of Applied Psychology, 102(3), 403–420.

Wilkinson, A., Barry, M. e Morrison, E. (2020), "Toward an integration of research on employee voice", Human Resource Management Review, 30(1), 100677.

Note



Interreg
Italia–Österreich

Co-funded by
the European Union

AFIIPL

AGENZIA DEL LAVORO