



Autonome Provinz Bozen
Provincia autonoma di Bolzano
Provincia autonoma de Bulsan
SÜDTIROL • ALTO ADIGE

Arbeitsmarkt**Service**
Servizio Mercato del lavoro
Sorvisc Marcé dl laur



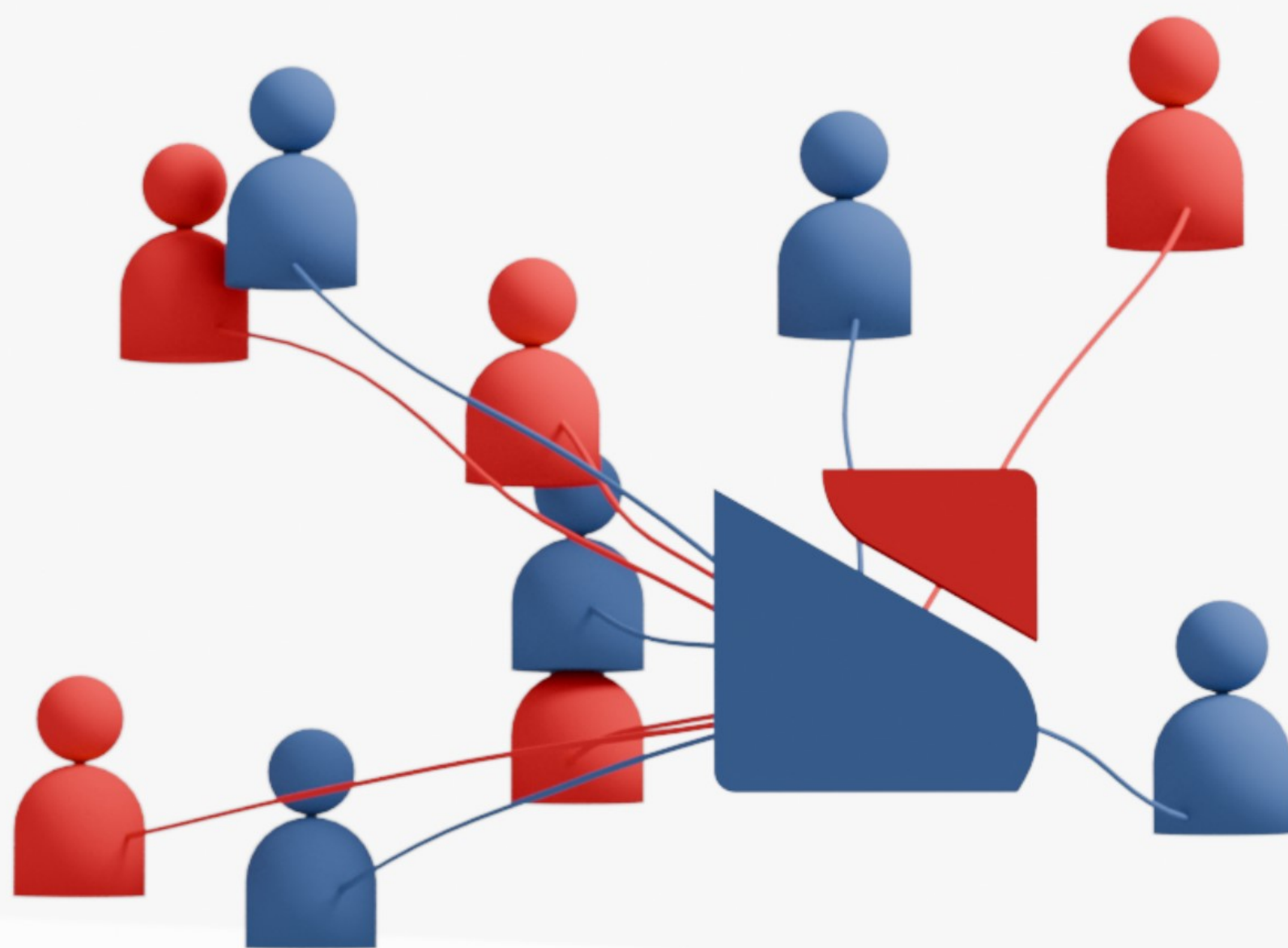
Aktive Arbeitsmarktpolitik für 2030

Strategiedokument • AM#S²2030

Politica attiva del lavoro per il 2030

Documento strategico • ML#S²2030

Arbeitsmarktservice • Servizio mercato del lavoro



9.4 Exkurs: Attraktivität des Arbeitsmarktes, des Arbeitgebers oder des Arbeitsplatzes?

Vertiefung zu:

Kap. 5: Gewinnung von Arbeits- und Fachkräften & Steigerung der Arbeitsmarktattraktivität, S. 32.

Wenn über die Attraktivität eines Arbeitsmarktes wie dem Südtiroler gesprochen wird, müssen (mindestens) drei Ebenen unterschieden werden:

9.4.1 Arbeitgeberattraktivität: Fokus auf betriebliche Faktoren

Arbeitgeberattraktivität bezieht sich auf die spezifischen Merkmale eines Betriebes, die ihn für (potenzielle) Mitarbeitende anziehend machen und ihm helfen, im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte positiv hervorstechen. Wenngleich eine „marktgerechte“ Vergütung grundlegend wichtig ist, reicht diese allein oft nicht aus, um Talente zu gewinnen. Zu den wesentlichen Faktoren, die einen Betrieb als attraktiven Arbeitgeber auszeichnen, zählen Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten, interessante Aufgaben, die Möglichkeit, sich mit dem Betrieb zu identifizieren, eine ausgewogene Work-Life-Balance (unterstützt durch flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice-Möglichkeiten), in bestimmten Bereichen auch DEI-Initiativen (*Diversity, Equity & Inclusion*), der Zusammenhalt im Team, das Vorgesetztenverhalten und klare Karriereaussichten. Darüber hinaus spielen das Ansehen des Betriebes in der Öffentlichkeit sowie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle.

9.4.2 Arbeitsplatzattraktivität: Fokus auf Arbeitsinhalte und -bedingungen

Während aus ökonomischer Sicht bei der Bewertung der Arbeitsplatzqualität tendenziell die Bedeutung von Beschäftigungsbedingungen wie Löhnen und Karrieremöglichkeiten hervorgehoben werden muss, sind aus arbeitspsychologischer Sicht nicht-ökonomische Faktoren von Bedeutung. Dazu gehören intrinsisch bedeutungsvolle oder herausfordernde Arbeit sowie die allgemeine „Güte“ der Arbeit. Letztere bezieht sich dabei auf die Arbeitsinhalte und -bedingungen selbst. Dies umfasst Aspekte der Arbeitsgestaltung (z. B. Partizipation, Feedback, Autonomie), die Arbeitsintensität (z. B. mentale Anforderungen, Zeitdruck, emotionale Belastungen), die sozialen Bedingungen am Arbeitsplatz (z. B. soziale Unterstützung, Wettbewerb, Mobbing) und die physischen Bedingungen (z. B. Unfallrisiko, körperliche Belastung).

9.4 Excursus: Attrattività del mercato del lavoro, del datore di lavoro o del posto di lavoro?

Approfondimento a:

Cap. 5: Acquisizione di forza lavoro e manodopera specializzata & Attrattività mercato del lavoro, p. 32.

Quando si parla dell'attrattività di un mercato del lavoro come quello altoatesino, è necessario distinguere (almeno) tre livelli:

9.4.1 Attrattività dei datori di lavoro: focus sui fattori aziendali

L'attrattività del datore di lavoro si riferisce alle caratteristiche specifiche di un'azienda che la rendono attraente per i (potenziali) dipendenti e la aiutano a distinguersi positivamente nella competizione per manodopera e personale qualificato. Sebbene una remunerazione "adeguata al mercato" sia di fondamentale importanza, da sola spesso non è sufficiente per attrarre talenti. Tra i fattori essenziali che contraddistinguono un'azienda come datore di lavoro attraente si annoverano margini di autonomia decisionale per i dipendenti, compiti interessanti, la possibilità di identificarsi con l'azienda, un equilibrato bilanciamento tra vita professionale e privata (supportato da orari di lavoro flessibili o possibilità di lavoro da remoto / home office), in alcuni settori anche iniziative di *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), la coesione tra colleghi, il comportamento dei responsabili e chiare prospettive di carriera. Inoltre, la reputazione dell'azienda nell'opinione pubblica e le concrete opportunità di sviluppo giocano un ruolo importante.

9.4.2 Attrattività del posto di lavoro: focus sui contenuti e le condizioni di lavoro

Mentre da un punto di vista economico nella valutazione della qualità del posto di lavoro si tende a sottolineare l'importanza delle condizioni occupazionali come i salari e le opportunità di carriera, da un punto di vista psicologico del lavoro sono significativi fattori non economici. Questi includono un lavoro intrinsecamente significativo o stimolante, nonché la "qualità" generale del lavoro. Quest'ultima si riferisce ai contenuti e alle condizioni di lavoro stessi. Ciò comprende aspetti dell'organizzazione del lavoro (ad es. partecipazione, feedback, autonomia), l'intensità del lavoro (ad es. requisiti mentali, pressione temporale, carichi emotivi), le condizioni sociali sul posto di lavoro (ad es. supporto sociale, competizione, mobbing) e le condizioni fisiche (ad es. rischio di incidenti, carico fisico).

Weitere, an dieser Stelle nicht ausgeführte Ebenen sind die Attraktivität des Sektors und die Attraktivität von Berufen. Auch hinsichtlich dieser Ebenen zählen *ceteris paribus* die oben angeführten Faktoren.

9.4.3 Attraktivität des (regionalen) Arbeitsmarktes

Die Attraktivität eines regionalen, sektorenübergreifenden Arbeitsmarktes wird durch eine komplexe Kombination aus harten und weichen Standortfaktoren bestimmt, die die gesamte Region betreffen und über die Ebene einzelner Betriebe, Arbeitsplätze oder Sektoren hinausgehen. Sie umfasst die allgemeine Arbeitsmarktlage, wie beispielsweise die Verfügbarkeit von Beschäftigungschancen und die Arbeitslosenquote, sowie die Wirtschaftsstruktur und die Existenz eines qualifizierten Arbeitskräftepools. Die Fähigkeit einer Region, diese Arbeitskräfte anzuziehen und zu mobilisieren, ist dabei von zentraler Bedeutung. Region meint in diesem Kontext nicht primär eine administrative Einheit, sondern einen funktionalen Raum, der einen relativ „homogenen“ Arbeitsmarkt bildet.

„Harte“ Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren sind objektiv messbare, materielle und infrastrukturelle Gegebenheiten einer Region, die grundlegende ökonomische und strukturelle Voraussetzungen für Arbeitsplätze und Lebensqualität schaffen.

- Wirtschafts- und Branchenstruktur, Beschäftigungschancen und Qualifikationsbedarf: Moderne Wirtschaftsstrukturen, insbesondere solche mit einem hohen Anteil wissensbasierter Dienstleistungsbranchen, und ein hohes Einkommensniveau ziehen gut ausgebildete Arbeitskräfte an und tragen zur Verbesserung der regionalen Entwicklung bei. Das Arbeitskräftepotenzial der ansässigen Bevölkerung und die Fähigkeit eines Standorts, Arbeitskräfte anzuziehen und zu mobilisieren, sind ein zentraler Standortfaktor. Als attraktivitätssteigernd gelten Agglomerationen, also die räumliche Konzentration von Betrieben gleicher oder aufeinander bezogener Branchen, was die Entstehung spezialisierter Arbeitskräftepools ermöglicht. Dies erleichtert den Wissensaustausch und Innovationsprozesse. Die Südtiroler *Smart Specialization Strategy (RIS3)* ist ein Versuch, solche Agglomerationen auch in einem vergleichsweise kleinbetrieblich geprägten Umfeld zu etablieren.
- Monetäre Anreize: Einkommensniveau, Lohnstrukturen und Lebenshaltungskosten, insbesondere Wohnen: Gute Arbeitsmarktbedingungen, einschließlich spezifischer Beschäftigungsmöglichkeiten und einer marktgerechten Vergütung, sind entscheidend für die Gewinnung von Fachkräften und deren Bindung. Leisbare Mieten und Kosten für den Immobilienerwerb sind wesentliche materielle Attraktivitätsfaktoren.
- Infrastruktur: Verkehrsanbindung, digitale Konnektivität: Eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur und gute

Altri livelli, qui non approfonditi, sono l'attrattività del settore e quella delle professioni. Anche per quanto riguarda questi livelli, *ceteris paribus*, valgono i fattori sopra menzionati.

9.4.3 Attrattività del mercato del lavoro (regionale/territoriale)

L'attrattività di un mercato del lavoro regionale e intersettoriale è determinata da una complessa combinazione di fattori di attrattività "duri" e "morbidi" che riguardano l'intera regione e vanno oltre il livello delle singole aziende, dei posti di lavoro o dei settori. Essa include la situazione generale del mercato del lavoro, come ad esempio la disponibilità di opportunità di impiego e il tasso di disoccupazione, nonché la struttura economica e l'esistenza di un bacino di manodopera qualificata. La capacità di una regione di attrarre e mobilitare questi lavoratori è di importanza centrale. In questo contesto, per "regione" non si intende primariamente un'unità amministrativa, bensì un'area funzionale che costituisce un mercato del lavoro (relativamente) "omogeneo".

Fattori di localizzazione "duri"

I fattori di localizzazione "duri" sono fattori oggettivamente misurabili, materiali e infrastrutturali di una regione, che creano prerequisiti economici e strutturali fondamentali per i posti di lavoro e la qualità della vita.

- Struttura economica e settoriale, opportunità di impiego e fabbisogno di qualifiche: Strutture economiche moderne, in particolare quelle con un'alta percentuale di settori di servizi basati sulla conoscenza, e un elevato livello di reddito attraggono lavoratori ben qualificati e contribuiscono a rafforzare lo sviluppo regionale. Il potenziale di manodopera della popolazione residente e la capacità di una località di attrarre e mobilitare lavoratori sono un fattore di attrattività territoriale centrale. Sono considerati fattori che accrescono l'attrattività le agglomerazioni, ovvero la concentrazione spaziale di imprese dello stesso settore o di settori correlati, il che consente la creazione di bacini di lavoratori specializzati. Ciò facilita lo scambio di conoscenze e l'innovazione. La Strategia di Specializzazione Intelligente dell'Alto Adige (RIS3) è un tentativo di promuovere tali agglomerazioni anche in un contesto di piccola scala e caratterizzato da una struttura imprenditoriale frammentata.
- Incentivi monetari: livello di reddito, strutture salariali e costo della vita, in particolare l'alloggio: Buone condizioni del mercato del lavoro, incluse opportunità di impiego specifiche e una remunerazione adeguata al mercato, sono decisive per attrarre e trattenere il personale qualificato. Affitti accessibili e costi per l'acquisto di immobili sono fattori materiali essenziali di attrattività.
- Infrastrutture: collegamenti di trasporto, connettività digitale: Un'infrastruttura di trasporto efficiente e buone

Mobilitätsoptionen, insbesondere die Anbindung an die nächstgelegenen größeren Zentren, sind von großer Bedeutung. Die Verfügbarkeit einer hochleistungsfähigen Breitbandinternetverbindung ist zunehmend relevant für die Lebensqualität und als Arbeitsvoraussetzung. Sie kann in gewissem Maße Defizite in anderen harten und weichen Standortfaktoren kompensieren.

- **Soziale Infrastruktur:** Bildungs- und Betreuungsangebote, Gesundheitsversorgung, Qualität der öffentlichen Dienstleistungen. Familienfreundliche Strukturen, wie die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen in der Nähe, sind entscheidende Faktoren für Fachkräfte, insbesondere für Paare mit Kindern, da sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Eine vielfältige Bildungslandschaft mit breiten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist relevant, wobei die Bedeutung der Bildungsvielfalt mit dem Bildungsabschluss der potenziellen Arbeitskräfte steigt. Die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen – vom Personennahverkehr bis hin zum öffentlichen Dienst im engeren Sinne – ist bedeutsam und bildet den Übergang zu den weichen Standortfaktoren.

„Weiche“ Standortfaktoren

Weiche Standortfaktoren sind subjektiv wahrgenommene, immaterielle und soziale Aspekte einer Region, die maßgeblich zur Lebensqualität und emotionalen Bindung von Arbeitskräften beitragen.

- **Soziale Netzwerke, regionale Verbundenheit und Beheimatung:** Die Integration in lokale soziale Netzwerke, wie Familie, Freundschaften und Nachbarschaften, ist ein zentraler ortsgebundener Faktor, der Gemeinschaften für Zuwandernde attraktiv macht und Menschen an eine Region bindet. Regionale Verbundenheit und ein Gefühl der „Heimat“, das aus geteilten Traditionen, Geschichte oder sozialen Bindungen resultiert, sind wichtige Motive für die Rückkehr oder den Verbleib in einer Region.
- **Kultur, Freizeit, Gemeinschaftsleben und Engagementmöglichkeiten:** Freizeit- und Kulturangebote sind ein entscheidender Standortfaktor, insbesondere für Hochschulabsolventen, die in ihre ländlichen Heimatregionen zurückkehren möchten. Bürgerschaftliches Engagement weist eine positive Korrelation mit regionaler Identität und Bindung auf; es stärkt die Identifikation junger Menschen mit ihrer Heimatregion und kann das teilweise negative Image ländlicher Räume aufbrechen.
- **Regionales Klima: Toleranz, Offenheit, Willkommenskultur:** Kulturelle Vielfalt kann als wichtiger Standortfaktor wirken, der Arbeitskräfte und Unternehmen anzieht und regionale Innovationen fördert. Eine „Kultur des Ermöglichens“ und eine gelebte „Willkommenskultur“ durch Verwaltung und Gesellschaft sind wesentlich, um neue Bewohner:innen und Fachkräfte langfristig an eine Region zu binden und ihre kulturellen und beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen zu integrieren.

optionen di mobilità, in particolare il collegamento con i principali centri più vicini, sono di grande importanza. La disponibilità di una connessione internet a banda larga ad alte prestazioni è sempre più rilevante per la qualità della vita e come prerequisito per il lavoro. Essa può, in una certa misura, compensare le carenze in altri fattori di attrattività territoriale "duri" e "morbidi".

- **Infrastruttura sociale:** offerte di istruzione e assistenza, assistenza sanitaria, qualità dei servizi pubblici. Strutture a misura di famiglia, come la disponibilità di asili nido e scuole nelle vicinanze, sono fattori decisivi per il personale qualificato, in particolare per le coppie con figli, poiché consentono la conciliazione tra lavoro e famiglia. Un panorama educativo diversificato con ampie opportunità di istruzione, formazione e formazione continua è rilevante, e l'importanza della diversità educativa aumenta con il livello di istruzione dei potenziali lavoratori. La qualità dei servizi pubblici – dal trasporto pubblico locale al servizio pubblico in senso stretto – è rilevante e costituisce il passaggio ai fattori di attrattività territoriale "morbidi".

Fattori di attrattività territoriale “morbidi”

I fattori di attrattività territoriale "morbidi" sono aspetti soggettivamente percepiti, immateriali e sociali di una regione, che contribuiscono in modo significativo alla qualità della vita e al legame emotivo della forza lavoro.

- **Reti sociali, attaccamento regionale e senso di appartenenza:** l'integrazione nelle reti sociali locali, come la famiglia, le amicizie e il vicinato, è un fattore centrale legato al luogo che rende le comunità attraenti per i nuovi arrivati e ancora le persone a una regione. L'attaccamento regionale e un senso di appartenenza ("casa/Heimat"), che deriva da tradizioni, storia o legami sociali condivisi, sono motivi importanti per il ritorno o la permanenza in una regione.
- **Cultura, tempo libero, vita comunitaria e opportunità di impegno:** le offerte per il tempo libero e la cultura sono un fattore di attrattività territoriale decisivo, in particolare per i laureati che desiderano tornare nelle loro regioni di origine rurali. L'impegno civico mostra una correlazione positiva con l'identità e il legame regionale; rafforza l'identificazione dei giovani con la loro regione di origine e può scalfire l'immagine talvolta negativa delle aree rurali.
- **Clima: tolleranza, apertura, cultura dell'accoglienza:** La diversità culturale può fungere da importante fattore di attrattività territoriale, che attrae lavoratori e imprese e promuove l'innovazione regionale. Una "cultura orientata alla facilitazione" e una cultura dell'accoglienza praticata dalle istituzioni e dalla società sono essenziali per ancorare a lungo termine nuovi residenti e personale qualificato a una regione e per integrare le loro esperienze culturali e professionali.

- Umwelt, Natur, (Kultur-)Landschaft und Qualität des Wohnumfeldes: Das Wohnumfeld und der Wohnort prägen den täglichen Alltag neben der Arbeit stark und sind daher von großer Bedeutung für die Standortwahl. Die Nähe zur Natur, schöne Landschaften und eine intakte Umwelt sind klassische Anziehungs- und Bindungsfaktoren für periphere Räume, die durchweg positiv wahrgenommen werden.

Die Unterscheidung zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren mag analytisch wichtig sein. Zugleich ist festzuhalten, dass beide Faktorenbündel stark zusammenhängen. Weiche Faktoren, oft als subjektiv wahrgenommen, entwickeln sich zunehmend zu „harten“ ökonomischen Notwendigkeiten für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften, die auf Lebensqualität Wert legen. Die wachsende Bedeutung weicher Faktoren, insbesondere für mobile und qualifizierte Arbeitskräfte, legt nahe, dass sie nicht mehr nur Annehmlichkeiten sind, sondern zu „kritischer Infrastruktur“ für das Humankapital werden.

Zwei Beispiele: Eine gute Kinderbetreuung, die als weicher Faktor gilt, wirkt sich direkt auf die Erwerbsbeteiligung, einen harten ökonomischen Faktor, aus. Ein offenes soziales Klima, ebenfalls ein weicher Faktor, beeinflusst direkt die Fähigkeit, neue Arbeitskräfte zu integrieren und Fluktuation zu reduzieren, was wiederum harte ökonomische Auswirkungen hat. Wird dieser Befund ernst genommen, ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, der soziale, kulturelle und ökologische Planung mit der Wirtschaftsentwicklung – die sich direkt auf den Arbeitsmarkt auswirkt – integriert. Das Ignorieren weicher Faktoren birgt das Risiko, ökonomisch lebendige, aber sozial unattraktive Regionen zu schaffen, was zu einem Fachkräfteabfluss führen kann.

- Ambiente, natura, paesaggio (culturale) e qualità dell'ambiente abitativo: L'ambiente abitativo e il luogo di residenza influenzano fortemente la vita quotidiana oltre l'attività lavorativa e sono quindi di grande importanza per la scelta della località. La vicinanza alla natura, bei paesaggi e un ambiente intatto sono classici fattori di attrazione e radicamento per le aree periferiche, generalmente percepiti in modo molto positivo.

La distinzione tra fattori "duri" e "morbidi" può essere analiticamente importante, ma va notato che entrambi i pacchetti di fattori sono strettamente correlati. I fattori "morbidi", spesso percepiti come soggettivi, si stanno sempre più trasformando in "dure" necessità economiche per attrarre e trattenere personale qualificato che valorizza la qualità della vita. La crescente importanza dei fattori "morbidi", in particolare per i lavoratori mobili e qualificati, suggerisce che essi non sono più solo comodità, ma stanno diventando "infrastrutture critiche" per il capitale umano.

Due esempi: una buona assistenza all'infanzia, considerata un fattore "morbido", influisce direttamente sulla partecipazione al lavoro, un fattore economico "duro". Un clima sociale aperto, anch'esso un fattore "morbido", influisce direttamente sulla capacità di integrare nuovi lavoratori e ridurre il turnover, il che a sua volta ha implicazioni economiche "dure". Se questa constatazione viene presa sul serio, è necessario un approccio olistico che integri la pianificazione sociale, culturale ed ecologica con lo sviluppo economico – che influisce direttamente sul mercato del lavoro. Ignorare i fattori "morbidi" comporta il rischio di creare regioni economicamente vivaci ma socialmente poco attraenti, il che può portare a un deflusso di personale qualificato.