



**Landesverwaltung: Ein Blick  
über die Zahlen hinaus.**

**Amministrazione provinciale:  
Uno sguardo oltre le cifre.**

Stefan Perini  
AFI | Arbeitsförderungsinstitut  
IPL | Istituto Promozione Lavoratori  
Bozen/Bolzano, 24.02.2017

## Warum AFI?

**AFI** Arbeitnehmernahes Forschungsinstitut

- Know-how zum Thema
- Statistisches Fachwissen

Rolle in Arbeitsgruppe

- vertiefende Analysen
- organisatorische Unterstützung der Führungskräfte-Tagung

## Perché l'IPL?

**IPL** Istituto di ricerca vicino ai lavoratori dipendenti

- know how riguardo al tema
- competenze statistiche

Ruolo all'interno del gruppo di lavoro

- analisi approfondite
- supporto organizzativo al Convegno dei dirigenti

# Inhalte

## Contenuti

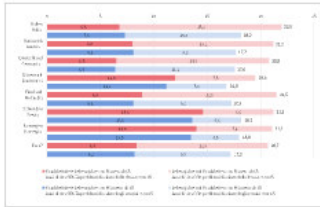
- Warum Age-Management?  
Perché dare importanza all'age management?
- Was bedeutet das für die Landesverwaltung?  
Cosa significa per l'amministrazione provinciale?
- Die letzten 5 Jahre (2010/2015)  
Gli ultimi 5 anni (2010/2015)
- Die nächsten 5 Jahre  
I prossimi 5 anni

# Warum Age-Management?

## Perché dare importanza all'age management?

### Lebenserwartung versus krankheitsfreie Lebensjahre

#### Aspettative di vita e anni di vita senza problemi di salute



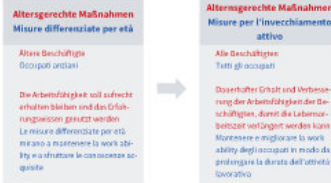
Wo Age-Management betrieben wird, lebt es sich besser  
Dove si pratica l'age management si vive meglio

Quelle: www.BerlinInstitut.de/berlininstitut.de/berlininstitut.de



### Was ist Age-Management?

#### Cosa si intende con age management?



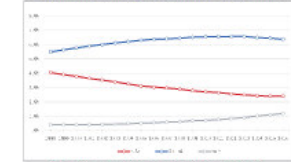
Es muss ein neues Verständnis entwickelt werden  
Bisogna sviluppare una nuova consapevolezza

Quelle: www.BerlinInstitut.de/berlininstitut.de/berlininstitut.de

### Die Zusammensetzung im Wandel der Zeit

#### La composizione per classi di età nel corso degli anni

Arbeitnehmer nach Altersklassen - Privatwirtschaft  
Lavoratori dipendenti per classi di età - settore privato



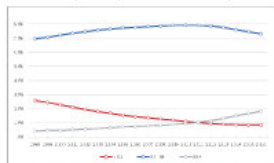
Die Verteilung verschiebt sich auch in der Privatwirtschaft...  
Negli anni la distribuzione dei diversi gruppi di età cambia anche nel settore privato.

Quelle: Statistische Bundesagentur für Deutschland

### Die Zusammensetzung im Wandel der Zeit

#### La composizione per classi di età nel corso degli anni

Arbeitnehmer nach Altersklassen - Öffentlicher Sektor  
Lavoratori dipendenti per classi di età - settore pubblico

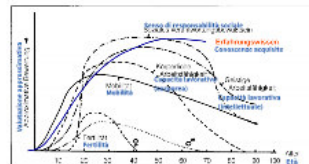


...aber im Öffentlichen Sektor haben die "Over 55" die "Under 30" im Jahr 2012 bereits überholt  
...ma nel pubblico gli "over 55" nel 2012 hanno già sorpassato gli "under 30"

Quelle: Statistische Bundesagentur für Deutschland

### Eigenschaften im Lebenszyklus

#### Caratteristiche nel corso della vita



Innerhalb der Organisation ändert sich der Mix an Kompetenzen und Fähigkeiten  
All'interno dell'organizzazione cambia il mix delle competenze e capacità

Quelle: Statistische Bundesagentur für Deutschland

### Fähigkeiten im Verlauf des Erwerbslebens

#### Capacità nel corso della vita lavorativa

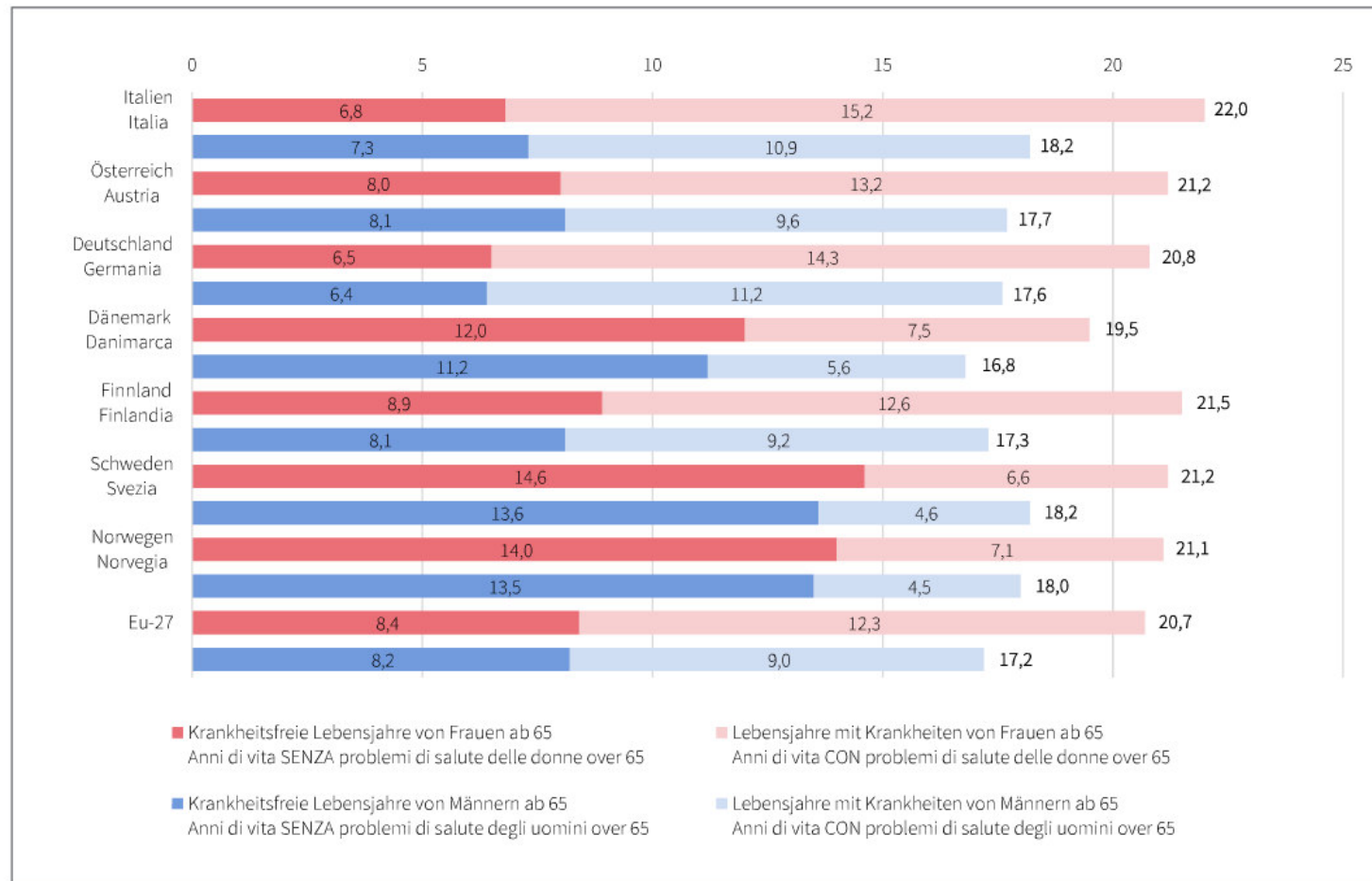


Wichtig: Kompetenzen statt Defizitmodell  
È importante porre il focus sui punti di forza, non sulle debolezze

Quelle: Statistische Bundesagentur für Deutschland

# Lebenserwartung versus krankheitsfreie Lebensjahre

## Aspettative di vita e anni di vita senza problemi di salute



Wo Age-Management betrieben wird, lebt es sich besser  
 Dove si pratica l'age management si vive meglio

# Was ist Age-Management? Cosa si intende con age management?

## Altersgerechte Maßnahmen Misure differenziate per età

Ältere Beschäftigte  
Occupati anziani

Die Arbeitsfähigkeit soll aufrecht erhalten bleiben und das Erfahrungswissen genutzt werden  
Le misure differenziate per età mirano a mantenere la work ability e a sfruttare le conoscenze acquisite



## Alternsgerechte Maßnahmen Misure per l'invecchiamento attivo

Alle Beschäftigten  
Tutti gli occupati

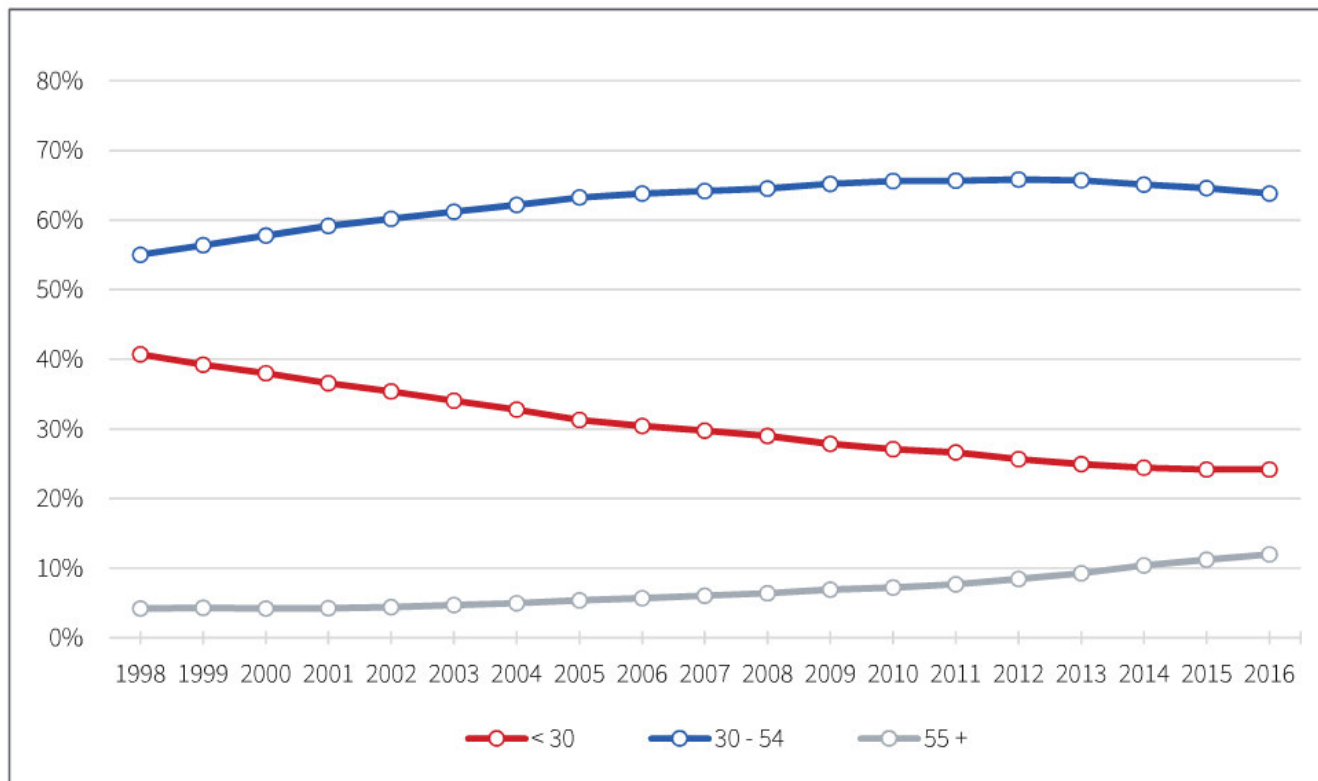
Dauerhafter Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, damit die Lebensarbeitszeit verlängert werden kann  
Mantenere e migliorare la work ability degli occupati in modo da prolungare la durata dell'attività lavorativa

Es muss ein neues Verständnis entwickelt werden  
Bisogna sviluppare una nuova consapevolezza

# Die Zusammensetzung im Wandel der Zeit

## La composizione per classi di età nel corso degli anni

Arbeitnehmer nach Altersklassen - Privatwirtschaft  
Lavoratori dipendenti per classi di età - settore privato



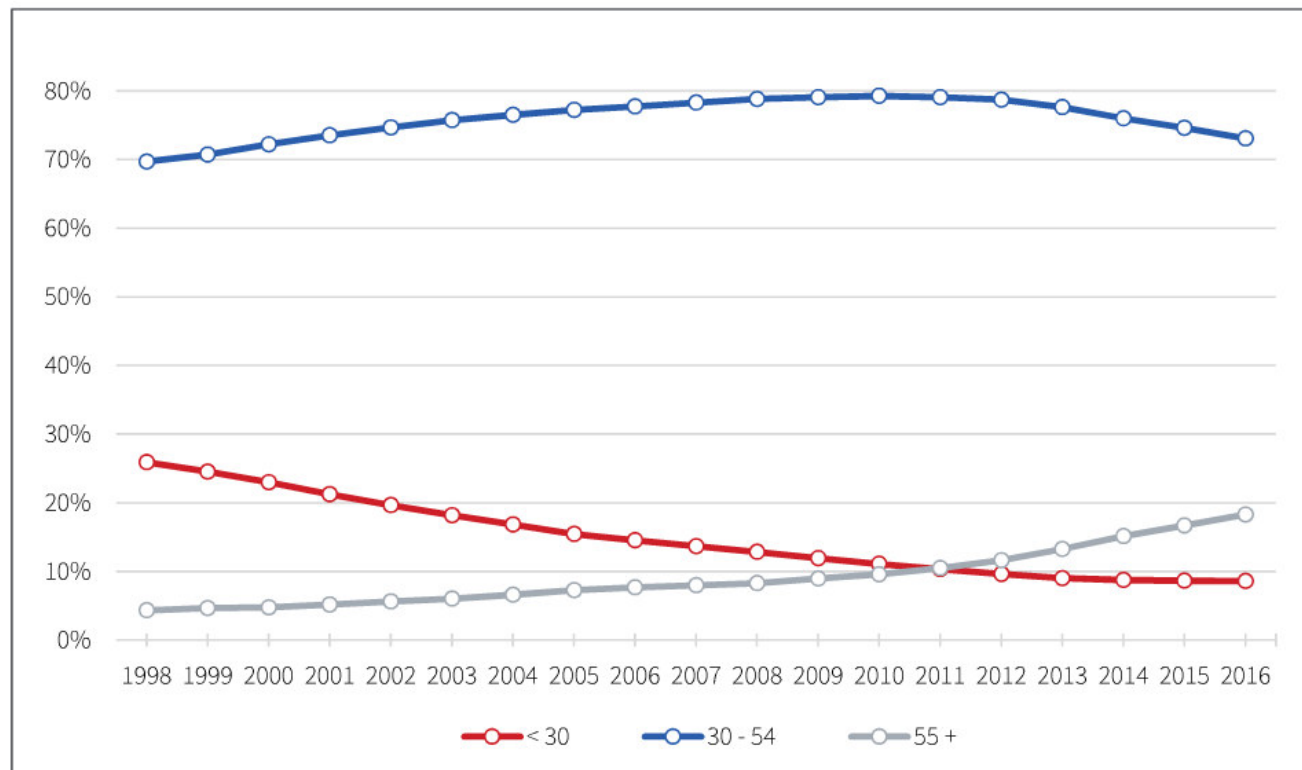
Die Verteilung verschiebt sich auch in der Privatwirtschaft...  
Negli anni la distribuzione dei diversi gruppi di età cambia  
anche nel settore privato...

# Die Zusammensetzung im Wandel der Zeit

## La composizione per classi di età nel corso degli anni

Arbeitnehmer nach Altersklassen - Öffentlicher Sektor

Lavoratori dipendenti per classi di età - settore pubblico

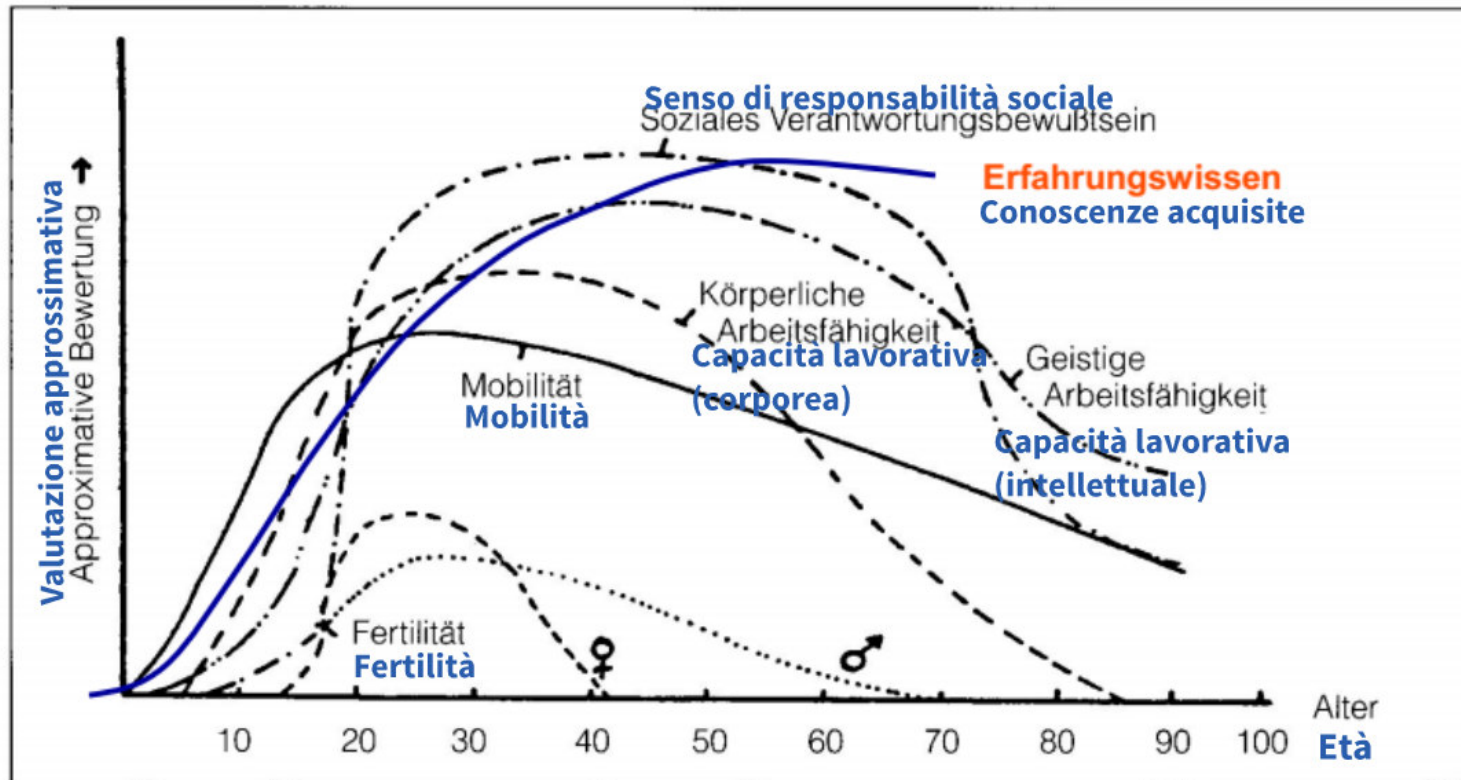


...aber im Öffentlichen Sektor haben die "Over 55" die "Under 30" im Jahr 2012 bereits überholt  
...ma nel pubblico gli "over 55" nel 2012 hanno già sorpassato gli "under 30"



# Eigenschaften im Lebenszyklus

## Caratteristiche nel corso della vita



Innerhalb der Organisation ändert sich der Mix an Kompetenzen und Fähigkeiten  
All'interno dell'organizzazione cambia il mix delle competenze e capacità

# Fähigkeiten im Verlauf des Erwerbslebens

## Capacità nel corso della vita lavorativa

### Abnahme In diminuzione

- **Belastbarkeit und Flexibilität des Stützapparates** | Resilienza e flessibilità dell'apparato locomotore
- **Muskelkraft** | Forza muscolare
- **Sinnesorgane** | Organi di senso
- **Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung** | Velocità di acquisizione ed elaborare informazioni
- **Kurzzeitgedächtnis** | Memoria a breve termine
- **Reaktionsflexibilität** | Flessibilità di reazione
- **Fluide Intelligenz** | Intelligenza fluida

### Kostanz Costanti

- **Leistungs- und Zielorientierung** | Orientamento al rendimento e alla meta
- **Systemdenken** | Pensiero sistematico
- **Kreativität** | Creatività
- **Entscheidungsfähigkeit** | Capacità di prendere decisioni
- **Kommunikationsfähigkeit** | Capacità di comunicazione
- **Konzentrationsfähigkeit** | Capacità di concentrazione
- **Lernfähigkeit** | Capacità di apprendimento

### Zunahme In aumento

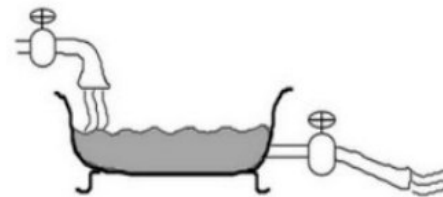
- **Lebens- und Berufserfahrung** | Esperienze di vita e di lavoro
- **Expertenwissen** | Competenze specifiche
- **Urteilsfähigkeit** | Capacità di giudizio
- **Pflichtbewusstsein** | Senso del dovere
- **Zuverlässigkeit** | Affidabilità
- **Sprachliche Ausdrucksfähigkeit** | Capacità espressive
- **Soziale Kompetenzen** | Capacità sociali
- **Kristalline Intelligenz** | Intelligenza cristallina

**Wichtig: Kompetenzen- statt Defizitmodell**  
È importante porre il focus sui punti di forza, non sulle debolezze

# Was bedeutet das für die Landesverwaltung?

## Cosa significa per l'amministrazione provinciale?

### Bathtub Model Bathtub Model



Neuzugänge (Rekrutierung)  
Assunzioni (reclutamento)



Treffen  
Azzeccare

Stammpersonal  
Personale di ruolo



Entwickeln  
Sviluppare

Abgänge  
Uscite



Planen  
Pianificare



#### Stammpersonal Personale di ruolo

• Wo steht meine Organisationseinheit im Vergleich?  
Dove si posiziona la mia unità organizzativa?

• Kenne ich meine Leute?  
Conosco i miei dipendenti?

- Fähigkeiten  
Capacità
- Erwerbsbiographien  
Percorsi lavorativi
- Entwicklungsabsichten  
Ambizioni di sviluppo

• Sind die Richtigen am richtigen Platz?  
Le persone giuste sono al posto giusto?



#### Abgänge Uscite

• Wer fällt mittelfristig aus?  
Cosa succede nel medio periodo?

- 1) Unvorhergesehene Ereignisse  
Eventi non prevedibili
- 2) Lebensplanung (z. B. Mutterschaft)  
Progetti di vita (es. maternità)
- 3) Abwerbungen  
Accaparramento dei dipendenti
- 4) Rente  
Pensionamento

• Wie organisiere ich die Übertragung von Know-how?  
Come si può organizzare il trasferimento del know how?

#### Rekrutierung Reclutamento

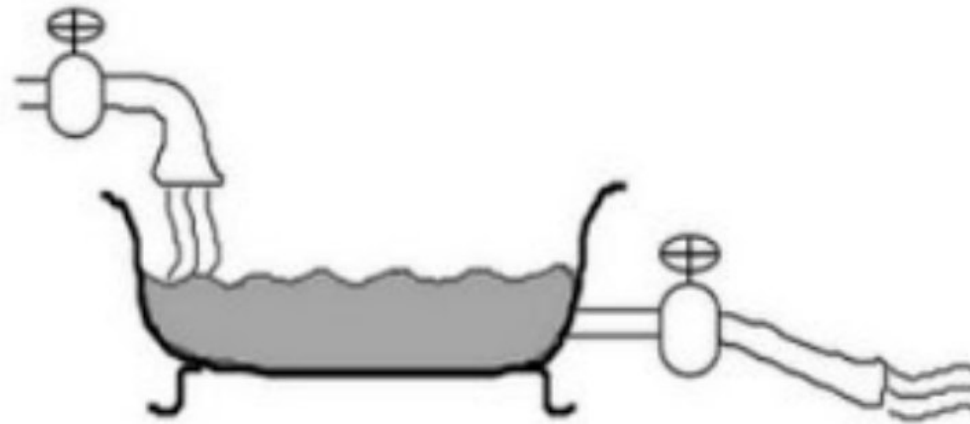
• Welche Profile braucht es?  
Di quali profili c'è bisogno?

• 1:1 Nachbesetzen ja/nein?  
Sostitire 1:1, sì/no?

• Ist die Landesverwaltung ein genügend attraktiver Arbeitgeber?  
L'amministrazione provinciale è un datore di lavoro abbastanza attrattivo?

# Bathtub Model

## Bathtub Model



Neuzugänge (Rekrutierung)  
Assunzioni (reclutamento)



Treffen  
Azzeccare

Stammpersonal  
Personale di ruolo



Entwickeln  
Sviluppare

Abgänge  
Uscite



Planen  
Pianificare

# Stammpersonal

## Personale di ruolo

- **Wo steht meine Organisationseinheit im Vergleich?**  
Dove si posiziona la mia unità organizzativa?
- **Kenne ich meine Leute?**  
Conosco i miei dipendenti?
  - **Fähigkeiten**  
Capacità
  - **Erwerbsbiographien**  
Percorsi lavorativi
  - **Entwicklungsabsichten**  
Ambizioni di sviluppo
- **Sind die Richtigen am richtigen Platz?**  
Le persone giuste sono al posto giusto?



# Abgänge

## Uscite

- Wer fällt mittelfristig aus?  
Cosa succede nel medio periodo?

gering  
bassa

1) Unvorhergesehene Ereignisse  
Eventi non prevedibili

2) Lebensplanung (z. B. Mutterschaft)  
Progetti di vita (es. maternità)

Voraussehbarkeit  
Prevedibilità

3) Abwerbungen  
Accaparramento dei dipendenti

hoch  
alta

4) Rente  
Pensionamento

- Wie organisiere ich die Übertragung von Know-how?  
Come si può organizzare il trasferimento del know how?

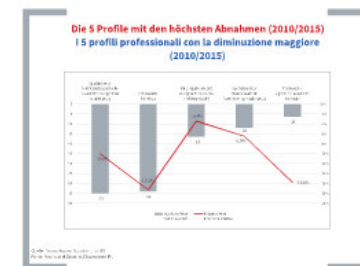
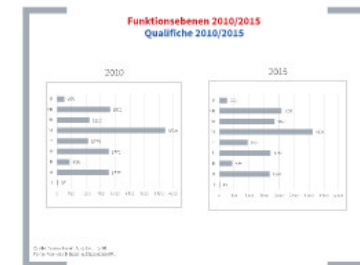
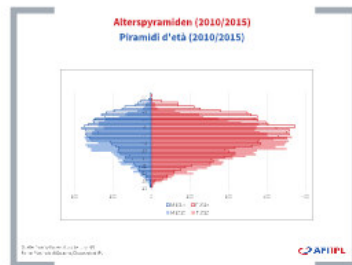
# Rekrutierung Reclutamento

- Welche Profile braucht es?  
Di quali profili c'è bisogno?
- 1:1 Nachbesetzen ja/nein?  
Sostitute 1:1, si/no?
- Ist die Landesverwaltung ein genügend attraktiver Arbeitgeber?  
L'amministrazione provinciale è un datore di lavoro abbastanza attrattivo?

# Die letzten 5 Jahre (2010/2015)

## Gli ultimi 5 anni (2010/2015)

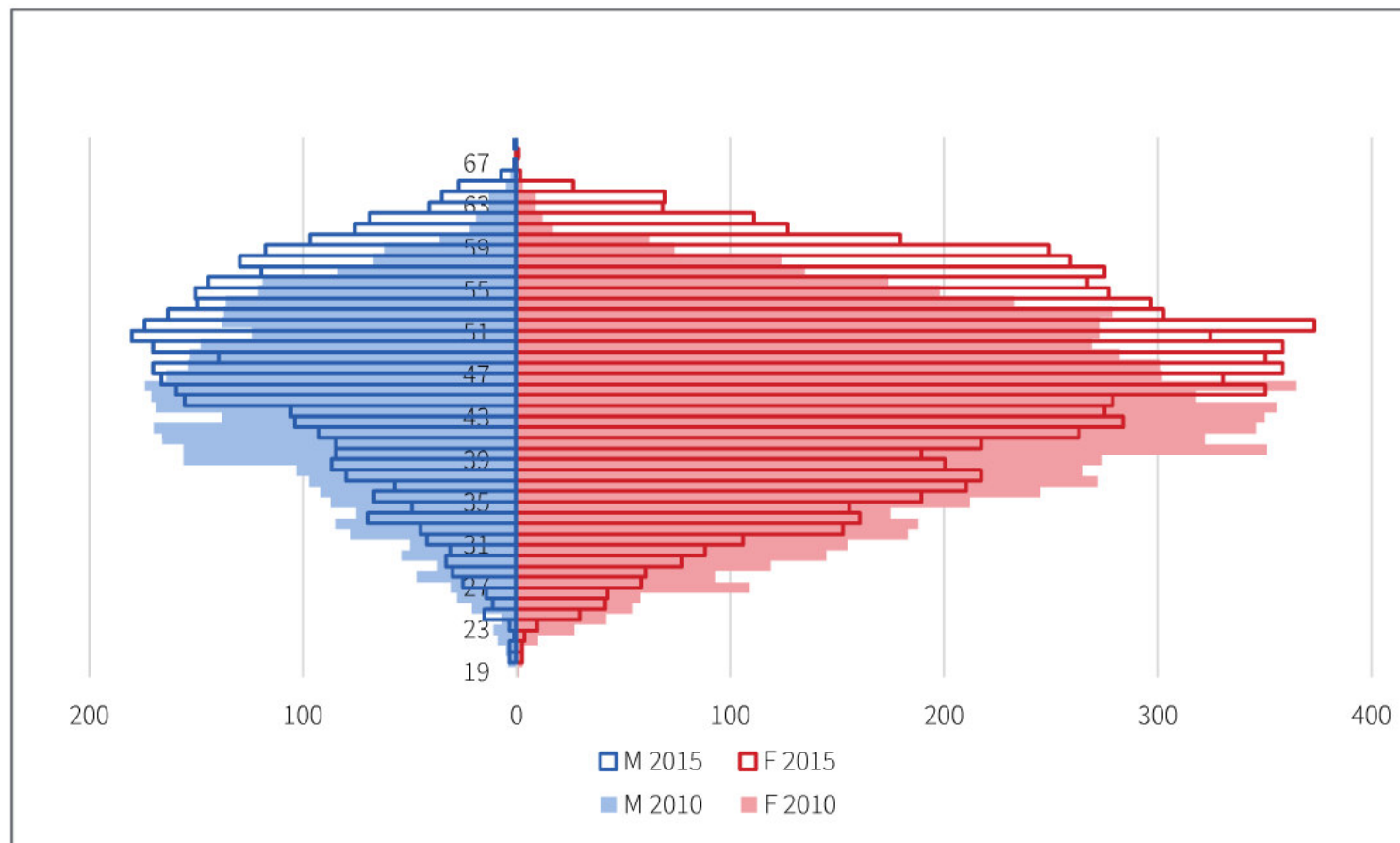
- Altersklassen Classi d'età
- Funktionsebenen Qualifiche
- Profile Profili professionali





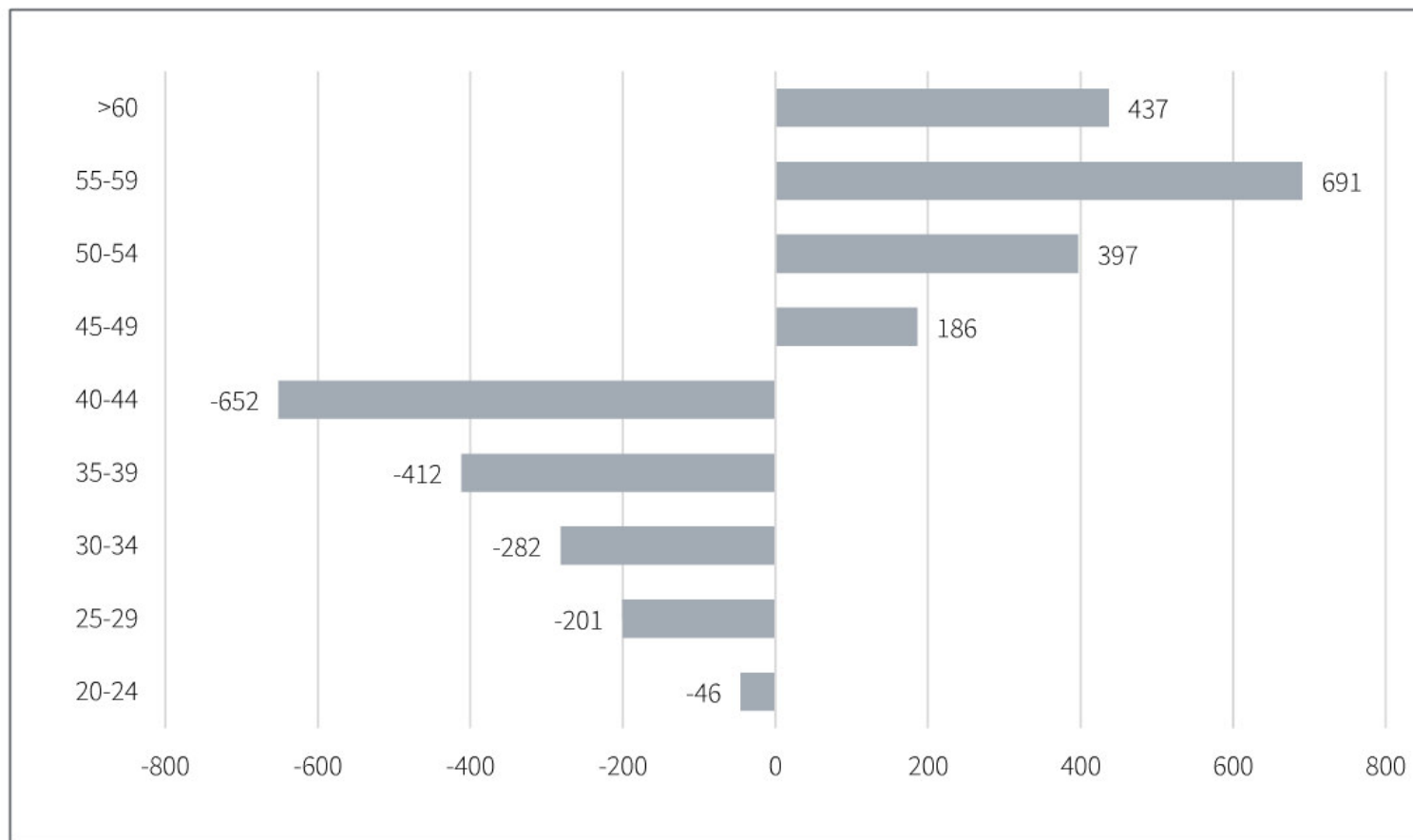
# Alterspyramiden (2010/2015)

## Piramidi d'età (2010/2015)



## Saldo Altersklassen 2010/2015

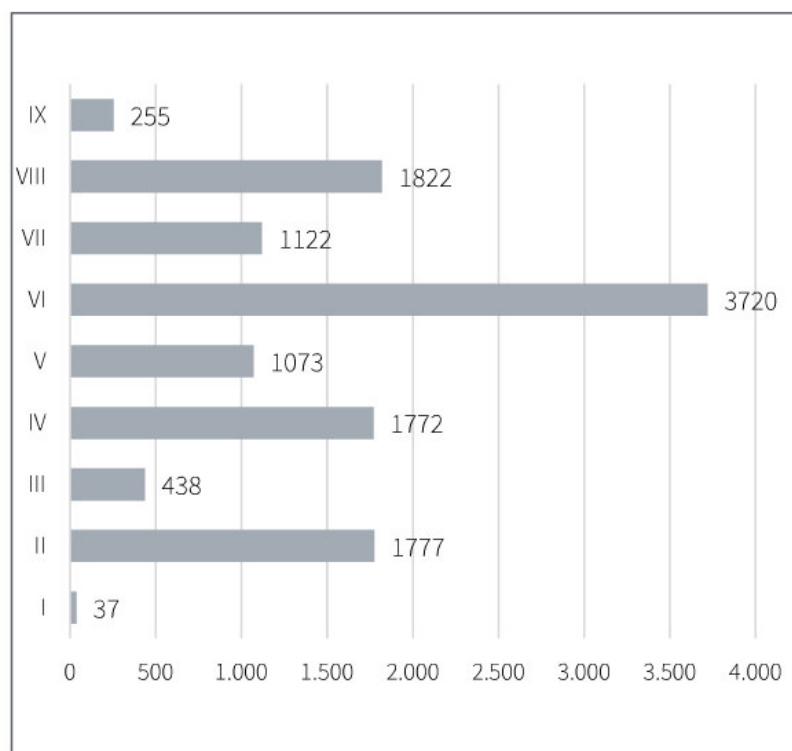
### Saldo classi d'età 2010/2015



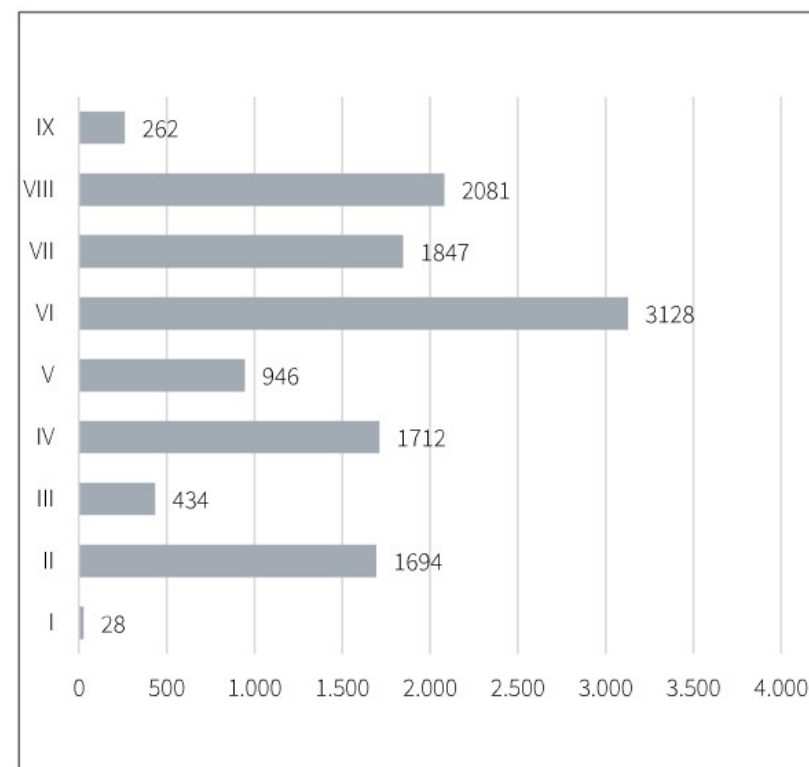
# Funktionsebenen 2010/2015

## Qualifiche 2010/2015

2010

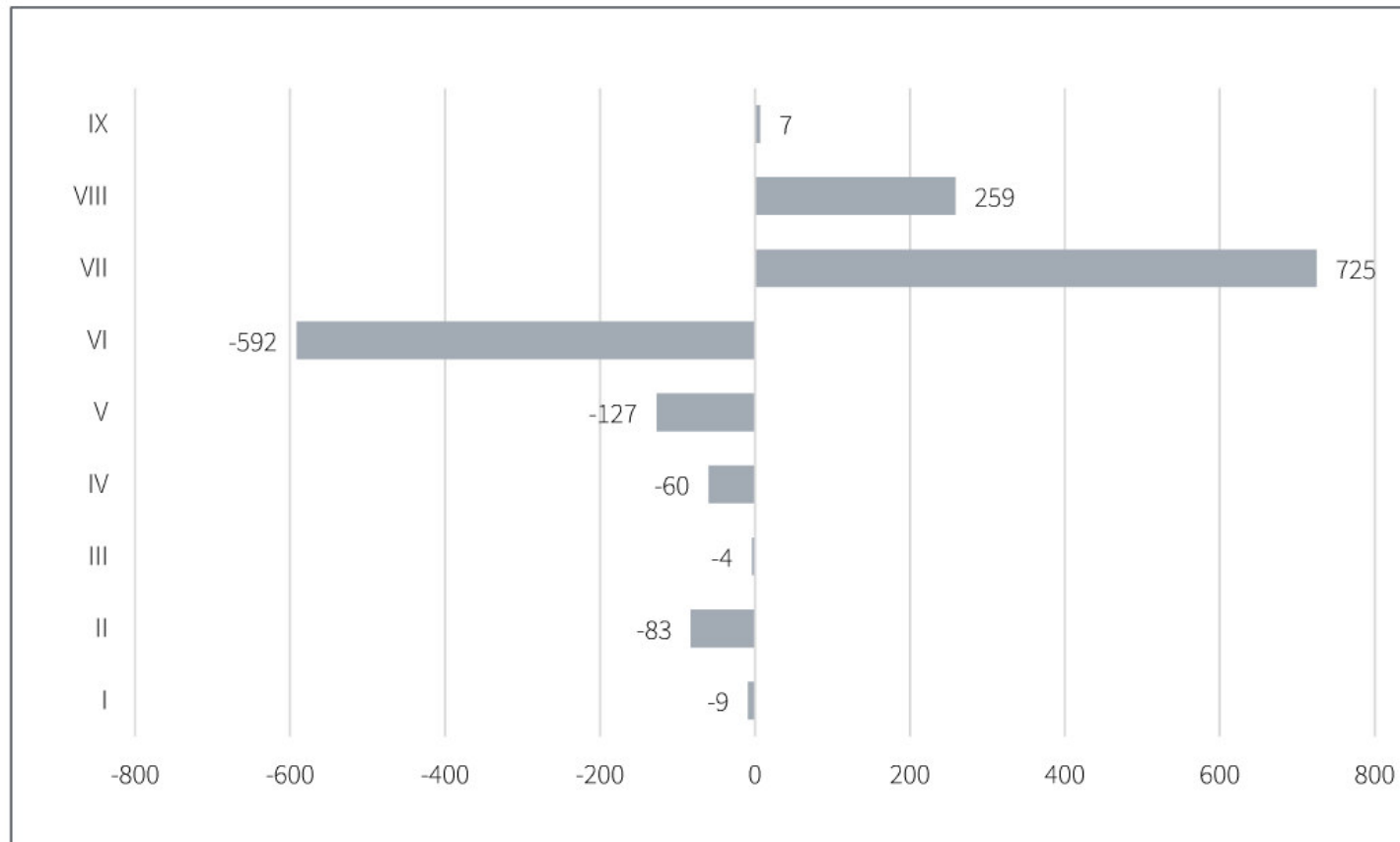


2015



# Saldo Funktionsebenen 2010/2015

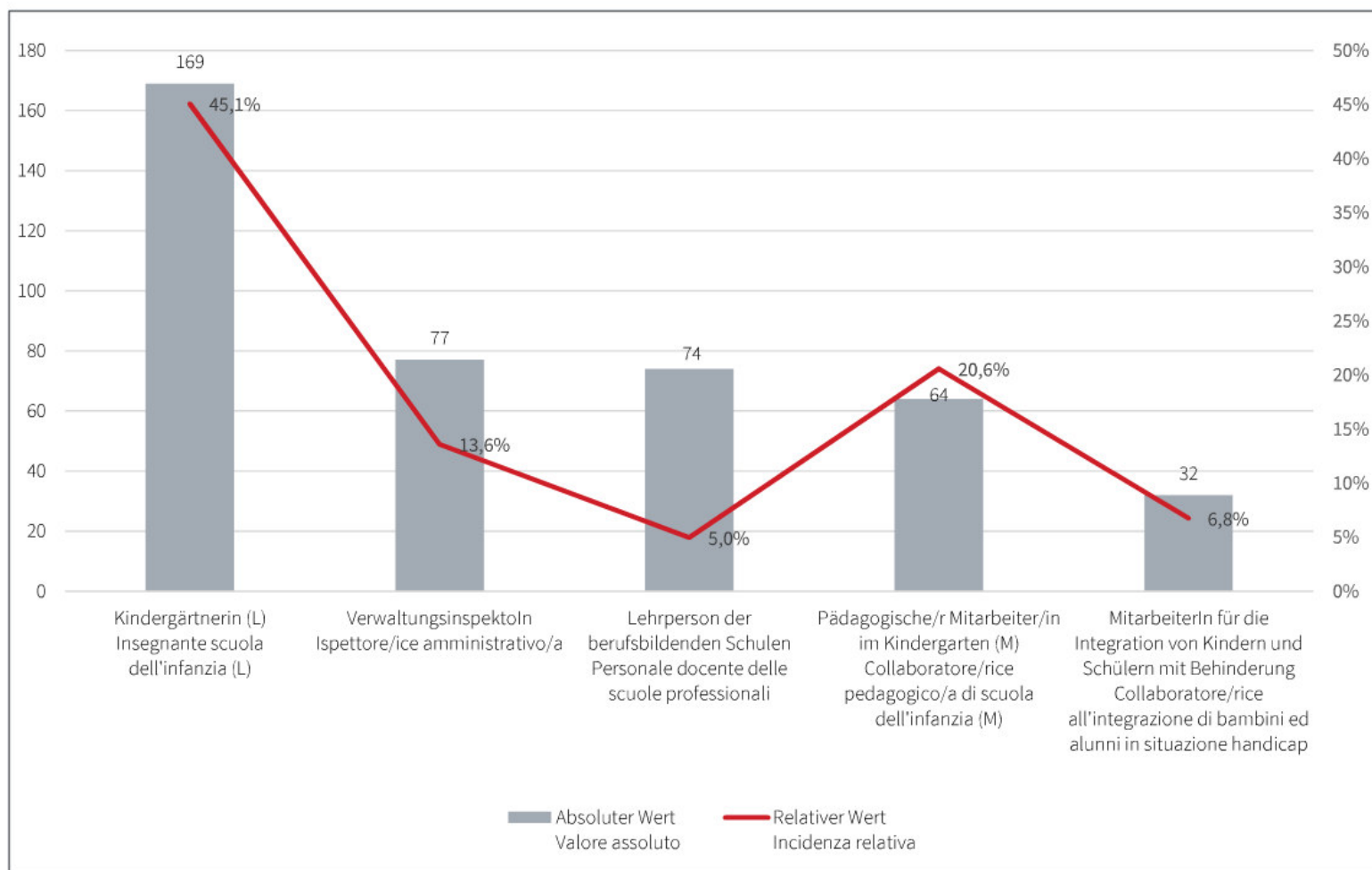
## Saldo qualifische 2010/2015



Sichtbare Verschiebung hin zu höheren Qualifikationen  
Rilevante spostamento verso qualifiche più elevate

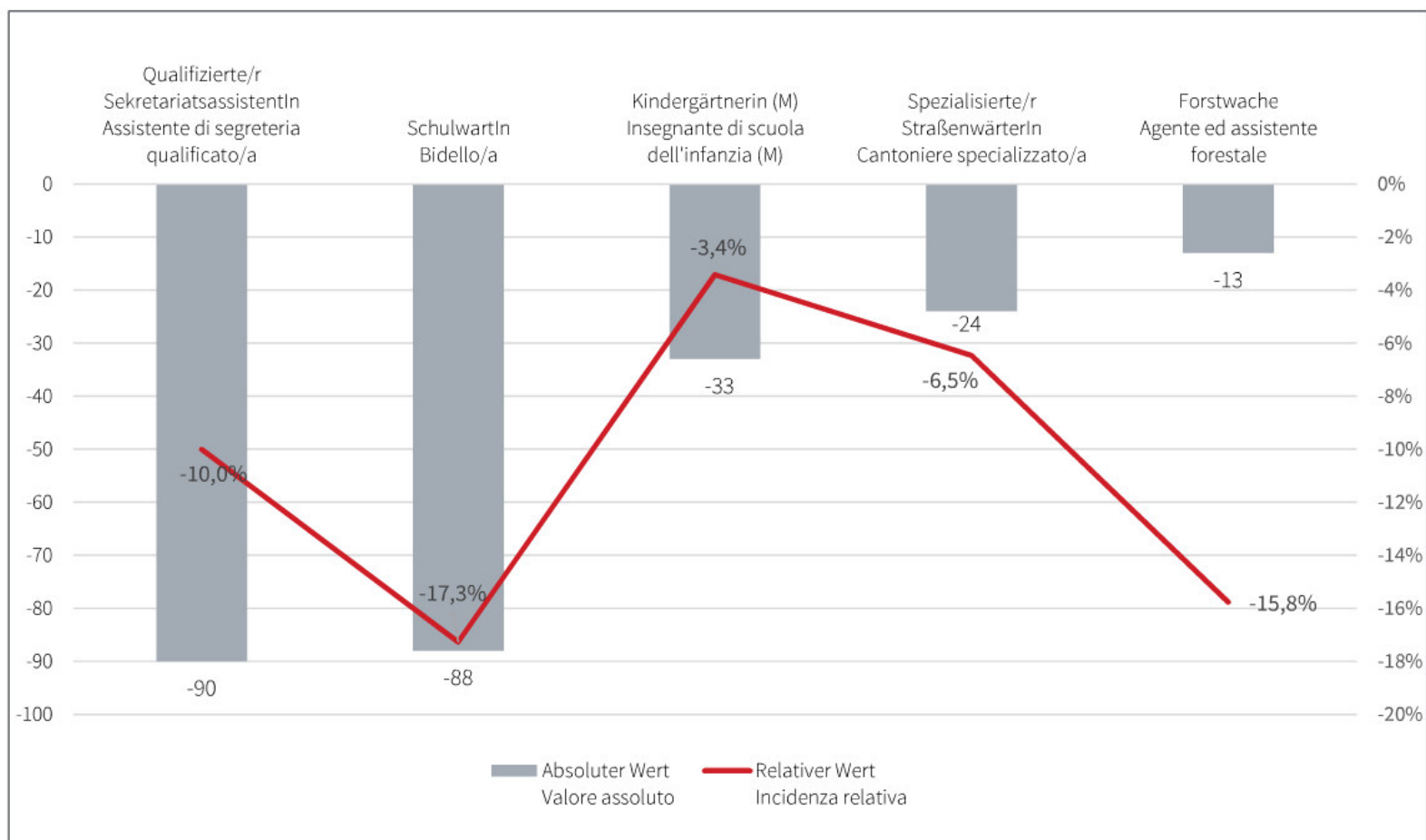
# Die 5 Profile mit den höchsten Zuwächsen (2010/2015)

## I 5 profili professionali con l'aumento maggiore (2010/2015)

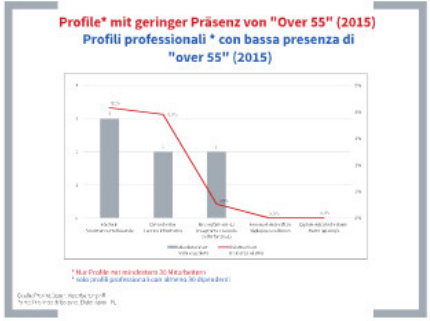
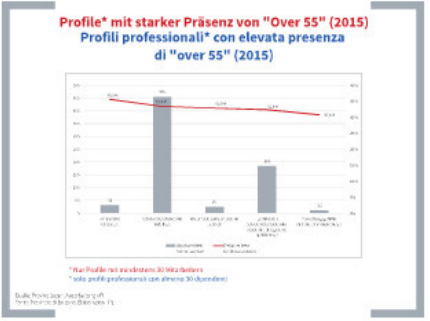
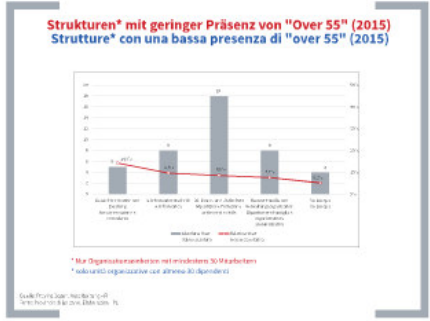
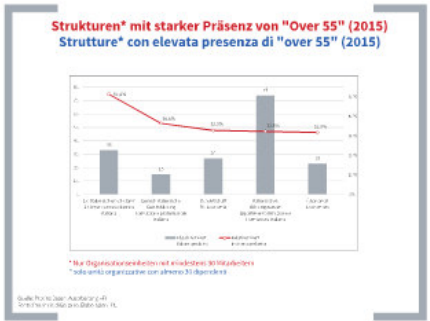
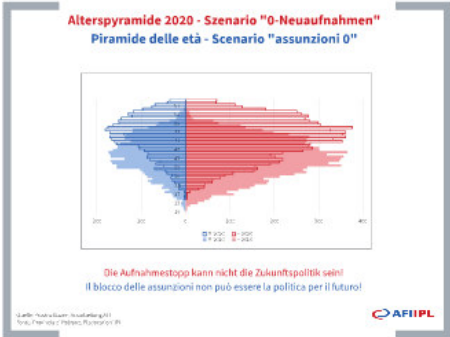


## Die 5 Profile mit den höchsten Abnahmen (2010/2015)

### I 5 profili professionali con la diminuzione maggiore (2010/2015)

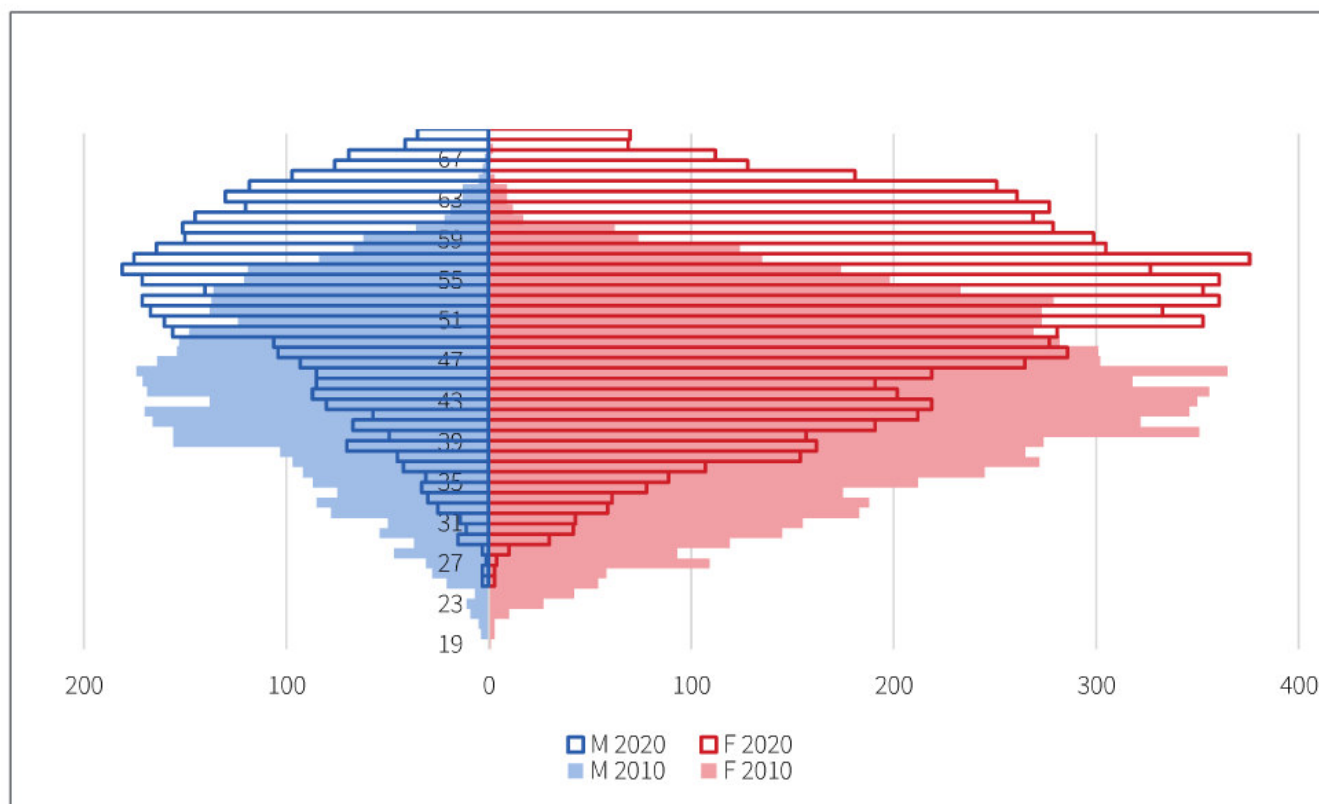


# Die nächsten 5 Jahre I prossimi 5 anni



# Alterspyramide 2020 - Szenario "0-Neuaufnahmen"

## Piramide delle età - Scenario "assunzioni 0"

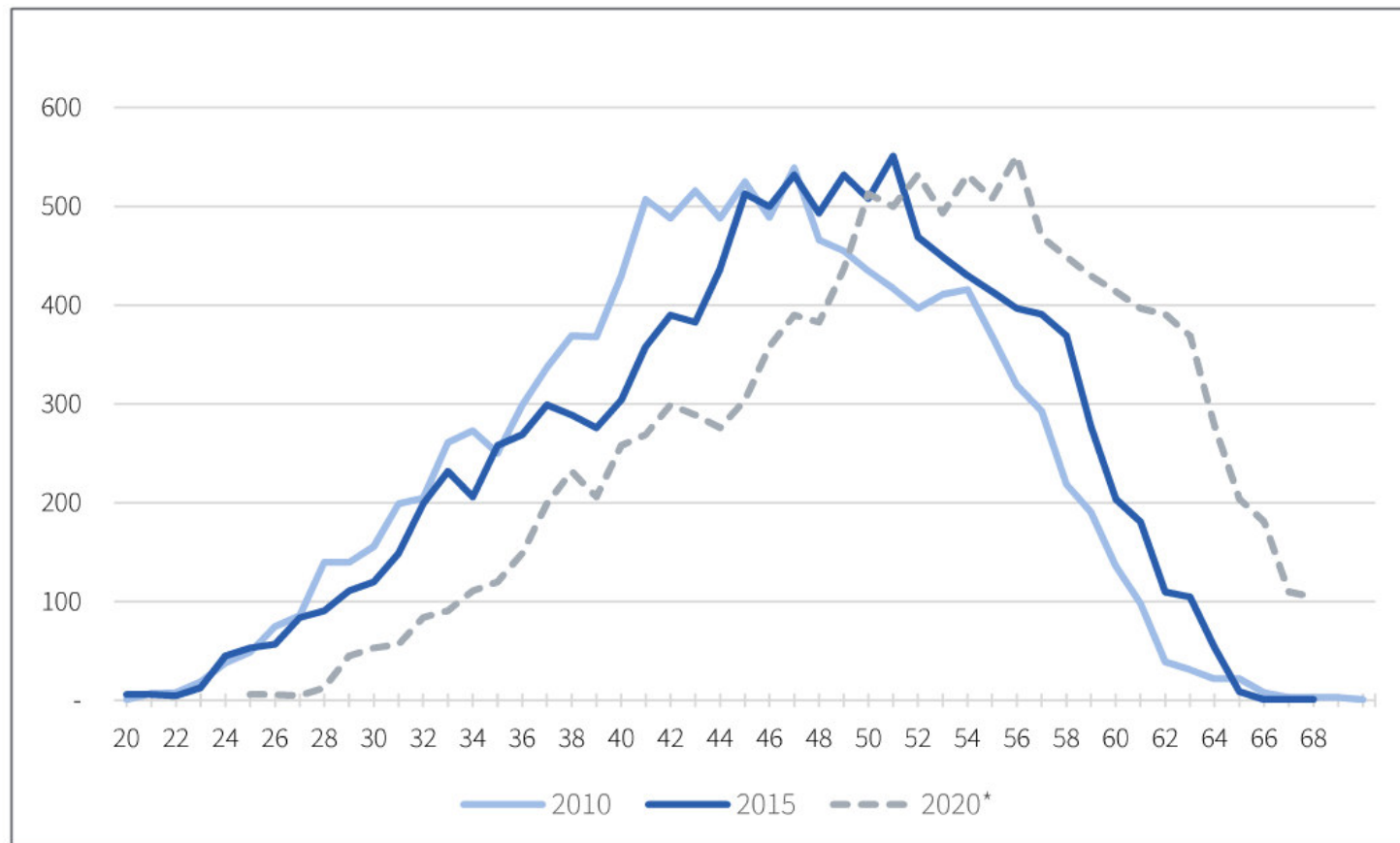


**Die Aufnahmestopp kann nicht die Zukunftspolitik sein!**  
**Il blocco delle assunzioni non può essere la politica per il futuro!**



# Altersverteilung 2010/2015/2020\*

## Distribuzione per età 2010/2015/2020\*

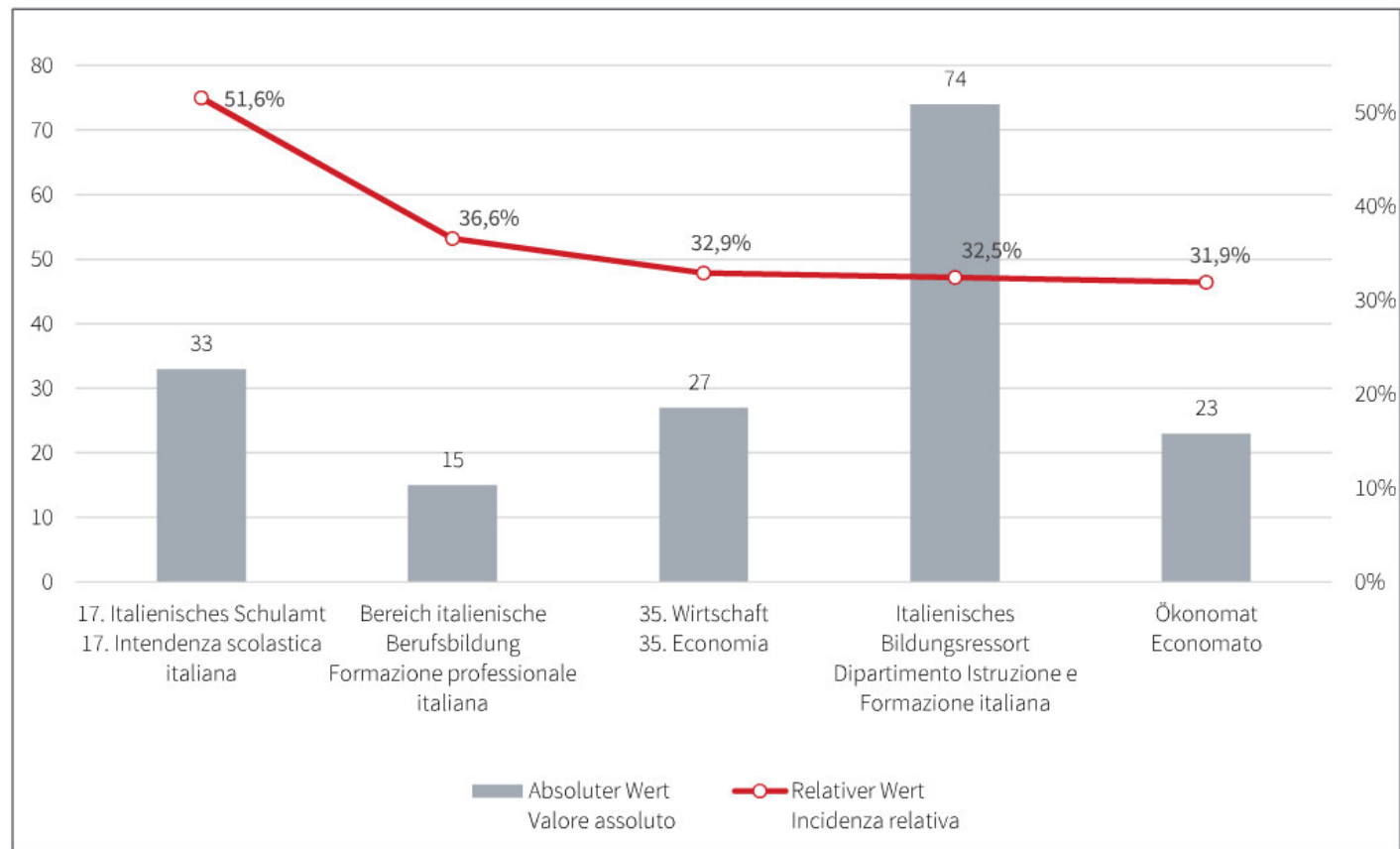


\* Szenario "Null-Neuaufnahmen"

\* Szenario "assunzioni 0"

# Strukturen\* mit starker Präsenz von "Over 55" (2015)

## Strutture\* con elevata presenza di "over 55" (2015)

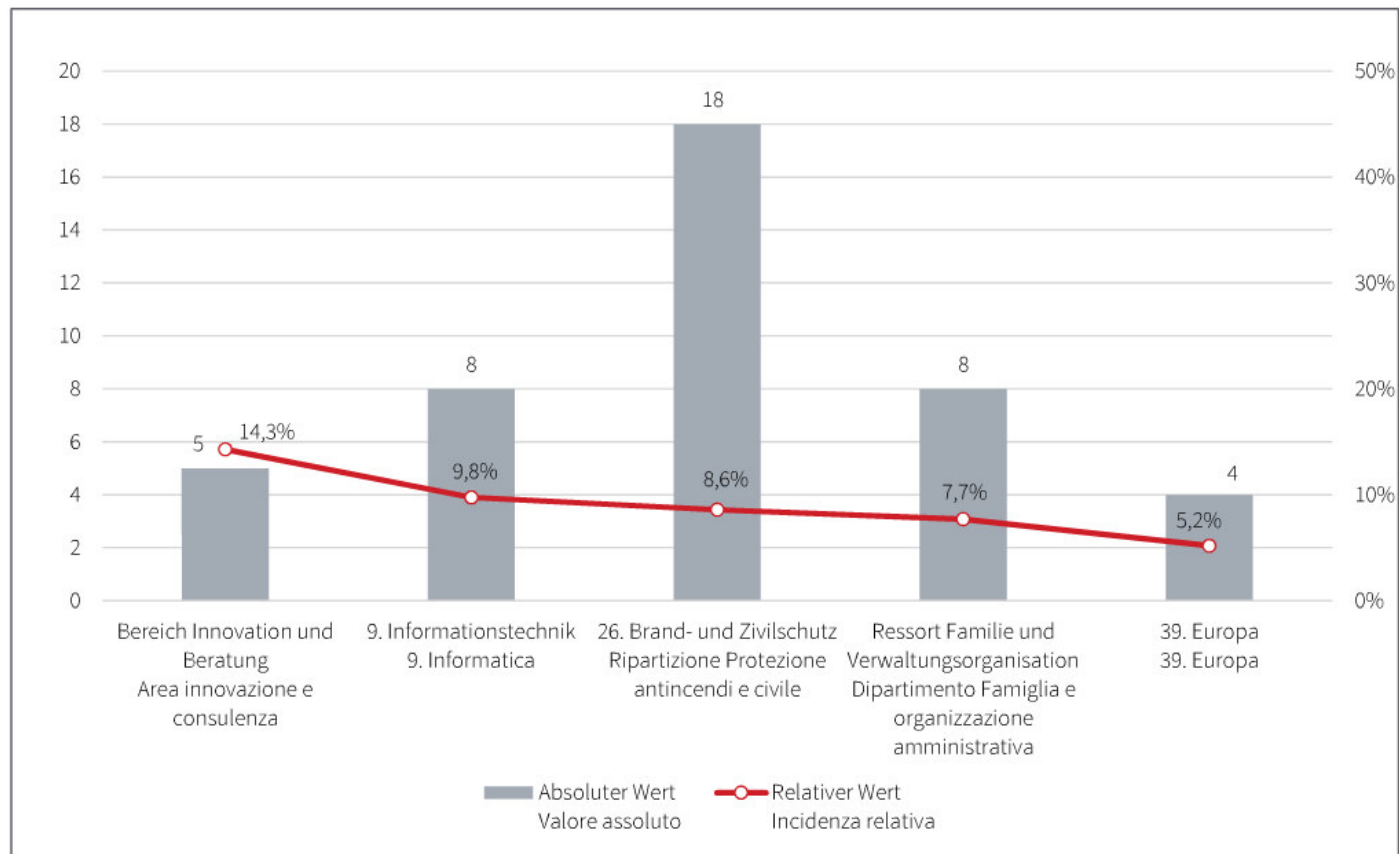


\* Nur Organisationseinheiten mit mindestens 30 Mitarbeitern

\* solo unità organizzative con almeno 30 dipendenti

# Strukturen\* mit geringer Präsenz von "Over 55" (2015)

## Strutture\* con una bassa presenza di "over 55" (2015)

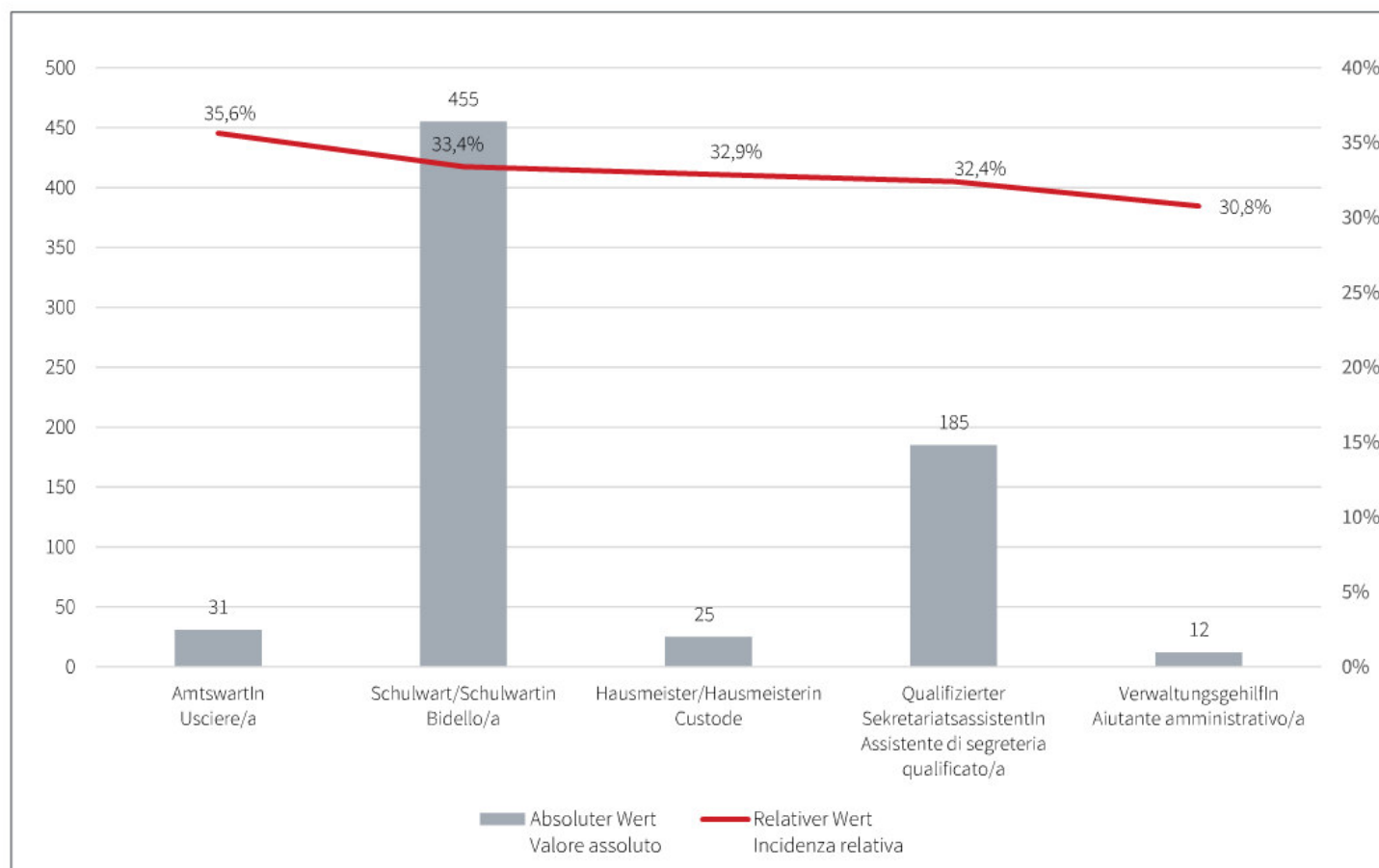


\* Nur Organisationseinheiten mit mindestens 30 Mitarbeitern

\* solo unità organizzative con almeno 30 dipendenti

# Profile\* mit starker Präsenz von "Over 55" (2015)

## Profili professionali\* con elevata presenza di "over 55" (2015)

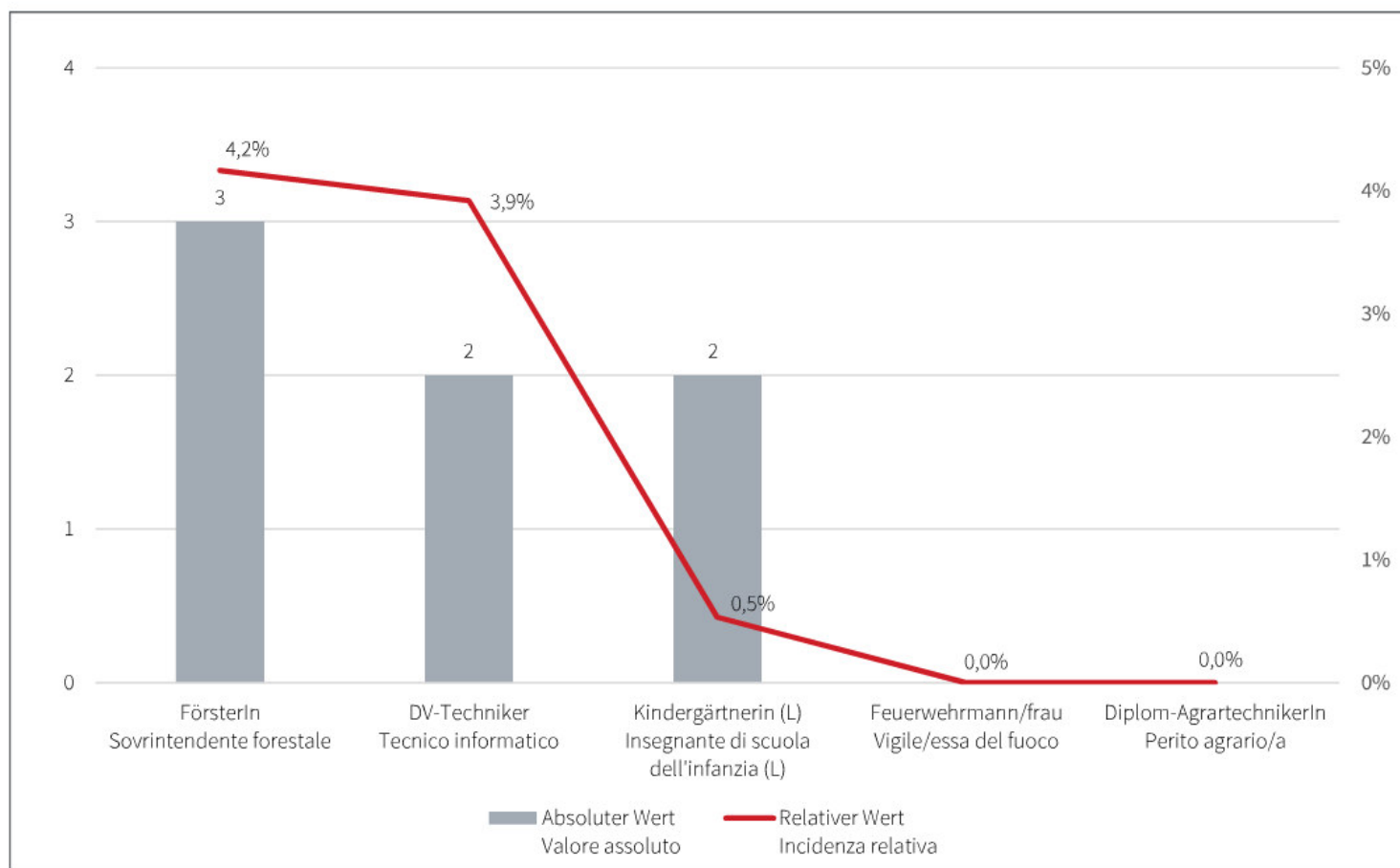


\* Nur Profile mit mindestens 30 Mitarbeitern

\* solo profili professionali con almeno 30 dipendenti

# Profile\* mit geringer Präsenz von "Over 55" (2015)

## Profili professionali \* con bassa presenza di "over 55" (2015)



- \* Nur Profile mit mindestens 30 Mitarbeitern
- \* solo profili professionali con almeno 30 dipendenti

# Fazit

## Conclusioni

- Es gibt nicht eine Landesverwaltung, sondern "viele Landesverwaltungen". Differenzierung!  
Non dobbiamo parlare di un'amministrazione provinciale unitaria, ma di tante situazioni differenti.
- Die Alterung ist weiter fortgeschritten als allgemein bekannt  
L'invecchiamento è più pronunciato di quanto si pensi
- Führungskräfte haben noch zu wenig Wissensgrundlagen und Instrumente für ein modernes Personalmanagement  
I dirigenti hanno ancora troppe poche basi conoscitive e strumenti per un moderno management del personale
- Aufnahmestopp war aus organisationsdemografischer Sicht Gift  
Dal punto di vista della demografia organizzativa, il blocco alle assunzioni è stato deleterio

# Impulse Spunti

## Impulse (1) Spunti (1)

- Die einzelnen Organisationseinheiten müssen sich mit ähnlichen vergleichen können  
Le singole unità organizzative devono potersi confrontare con le strutture simili
- Mitarbeiter noch besser kennen lernen: Landesverzeichnis der persönlichen Kompetenzen forcieren  
Conoscere ancora meglio i propri dipendenti: promuovere l'elenco provinciale delle competenze personali
- Investieren in die bestehenden Mitarbeiter!  
Investire nei propri dipendenti!
- Organisationsgrenzen öffnen: Mobilität zwischen Strukturen, zwischen Funktionsebenen. Neue Berufsbeschreibungen!  
Aprire i confini tra le organizzazioni: Mobilità tra le strutture, tra qualifiche. Nuove descrizioni dei profili!
- Age-management in der Landesverwaltung institutionalisieren  
Istituzionalizzare l'age management nell'Amministrazione Provinciale



## Impulse (2) Spunti (2)

- Positive Haltung älteren Mitarbeitern gegenüber  
Atteggiamento positivo verso le persone in età lavorativa avanzata
- Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber steigern  
Aumentare l'attrattività dell'amministrazione provinciale in quanto datore di lavoro
- Aufhebung Aufnahmestopp, Neugestaltung des Rekrutierungsprozesses  
Eliminare il blocco alle assunzioni, ridefinizione del processo di reclutamento
- Wandel als Chance und als neuen Gestaltungspielraum begreifen  
Interpretare il cambiamento come opportunità e come nuovo spazio di manovra



# Impulse (1)

## Spunti (1)

- Die einzelnen Organisationseinheiten müssen sich mit ähnlichen vergleichen können  
Le singole unità organizzative devono potersi confrontare con le strutture simili
- Mitarbeiter noch besser kennen lernen: Landesverzeichnis der persönlichen Kompetenzen forcieren  
Conoscere ancora meglio i propri dipendenti: promuovere l'elenco provinciale delle competenze personali
- Investieren in die bestehenden Mitarbeiter!  
Investire nei propri dipendenti!
- Organisationsgrenzen öffnen: Mobilität zwischen Strukturen, zwischen Funktionsebenen. Neue Berufsbeschreibungen!  
Aprire i confini tra le organizzazioni: Mobilità tra le strutture, tra qualifiche. Nuove descrizioni dei profili!
- Age-management in der Landesverwaltung institutionalisieren  
Istituzionalizzare l'age management nell'Amministrazione Provinciale



## Impulse (2)

### Spunti (2)

- **Positive Haltung älteren Mitarbeitern gegenüber**  
Atteggiamento positivo verso le persone in età lavorativa avanzata
- **Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber steigern**  
Aumentare l'attrattività dell'amministrazione provinciale in quanto datore di lavoro
- **Aufhebung Aufnahmestopp, Neugestaltung des Rekrutierungsprozesses**  
Eliminare il blocco alle assunzioni, ridefinizione del processo di reclutamento
- **Wandel als Chance und als neuen Gestaltungspielraum begreifen**  
Interpretare il cambiamento come opportunità e come nuovo spazio di manovra



**Danke für Ihre Aufmerksamkeit.**  
**Grazie per la Sua attenzione.**

Für weitere Informationen:

Per maggiori informazioni:

[stefan.perini@afi-ipl.org](mailto:stefan.perini@afi-ipl.org)