



SAMMANFATTNING

VERKTYGSLÅDA

DEMOGRAFISK FÖRÄNDRING, ÅLDERSMEDVETEN LEDNING OCH KOMPETENS I GASBRANSCHEN I EUROPA

2009

AV DR JANE PILLINGER



Detta projekt möjliggjordes tack vare finansiering av Europeiska kommissionen – GD
Syssestättning, sociala frågor och jämställdhet

FÖRORD

2009 beslöt arbetsmarknadens parter i EU, EUROGAS, EMCEF och EPSU att reflektera på konsekvenserna av demografisk förändring på färdigheter och kompetens inom gasnäringen. Projektet inleddes inom ramen för sociala dialogkommittén.

David Tarren, Working Life Research Institute på Metropolitan University i London, genomförde en särskild studie med en analys av trender inom demografiskt åldrande, färdigheter och kompetens. Studien fann att demografiskt åldrande och ändringar i näringen kommer att kräva nya investeringar, färdigheter och kompetens. Studien presenterar resultatet av en gemensam kartläggning. Det är uppenbart av svaren att arbetsgivare och fackliga organisationer måste sätta undan tid och resurser att ordentligt studera inverkan av branschens åldrande medarbetare och gemensamt göra något åt det. Kartläggningens svar visar att det saknas diskussion och förhandlingar om demografiska förändringar och kompetens. Studien belyser just vilka yrken som påverkas, t.ex. mätaravläsare, tekniker, maskinoperatörer, och medarbetare i kundtjänst, distribution och utforskning.

Denna verktygslåda har utarbetats för att öka medvetenhet och visa vägar för parterna att ta itu med konsekvenserna av demografiska förändringar på färdigheter och kompetens, som krävs för att trygga att branschen förblir konkurrenskraftig i framtiden. Verktygslådan fastslår utmaningar som gasbolagen står inför och hur de kan lösas. Den visar hur bolag kan dra nytta av olika åldersgruppers färdigheter och motiveringar bland medarbetarna och erbjuder riktlinjer, information och goda metoder att använda. Ett antal fallstudier ingår, som exemplifierar gemensamma företags/fackliga metoder, bl.a. i branschens största bolag. Verktygslådan understryker skälen för sociala dialogens roll vid ledning av demografiska förändringar, och kommer att vara till nytta för personalchefer och linjeledning, och för fackliga funktionärer som arbetar inom gasbranschen med ansvar att utarbeta politik och tillvägagångssätt, och bevaka framsteg inom området. De europeiska arbetsmarknadsparterna vill att verktygslådan ska användas som grund för att arbeta med konsekvenserna av demografiska förändringar på färdigheter och kompetens. Verktygslådan presenterades av Dr Jane Pillinger, en fristående konsult som arbetar från Irland.

En gemensam konferens hölls om "Demografiska förändringar och kompetens i gasbranschen i Europa" den 4 november 2009. Företrädare för arbetsgivare och fackliga organisationer från gasbolag över hela Europa deltog i konferensen. Presentationer från konferensen, en sammanfattning och fullständig rapport om studien, en sammanfattning av verktygslådan och den fullständiga verktygslådan finns på <http://www.epsu.org/a/5743>.

EUROGAS, EMCEF och EPSU vill tacka alla företrädare för bolag och fackliga organisationer som bidrog till studien, utarbetade fallstudier, gav nyttig information och värdefulla funderingar till verktygslådan.

EUROGAS, EPSU och EMCEF

TOLVPUNKTSPLAN

FÖR FRAMGÅNGSRIKA STRATEGIER OM LEDNING AV ÅLDER, DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR OCH KOMPETENS INOM GASBRANSCHEN

- 1. Inta en strategisk åldersmedveten ledning, utbildning och kompetensutveckling.**
- 2. Skapa tillfällen till utbildning och kompetensutveckling för hela arbetsstyrkan, inklusive äldre medarbetare.**
- 3. Avlägsna åldersgränser och genomdriv en jämställdhets- och mångfaldskultur.**
- 4. Inför nya sätt att erbjuda och genomföra teoretisk och praktisk utbildning för medarbetare.**
- 5. Skapa en lärande organisation genom att bädda in en inlärningskultur i organisationen.**
- 6. Arbeta med karriärutveckling för äldre medarbetare.**
- 7. Utarbeta program för arbetsrotation och omplacering av äldre medarbetare.**
- 8. Implementera kunskapsledning och program för att överföra kunskaper.**
- 9. Inrätta kompletterande ledningspolitik om ålder: hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen och flexibel arbetstid.**
- 10. Utarbeta program för att locka till sig och hålla kvar yngre medarbetare.**
- 11. Inrätta metoder för att förutsäga framtida kompetens och sysselsättning.**
- 12. Utveckla sociala dialogen på arbetsplatser, och integrera åldersmedveten ledning, utveckling av utbildning och kompetens i kollektivavtal och partnerskap på arbetsplatsen.**

AVSNITT 1: INLEDNING TILL VERKTYGLÅDAN

Verktyglådan ger praktiska resurser och information till fackliga organisationer och arbetsgivare i gasbranschen för att göra det möjligt för dem att åtgärda de kritiska utmaningar som demografiska förändringar i gasbranschen leder till beträffande färdigheter och kompetens.

Verktyglådan ökar medvetenhet och erbjuder redskap för att åtgärda demografiskt åldrande, och gör det möjligt för parterna i gasbolag att på mer effektivt sätt arbeta med att förutse färdigheter och kompetens och att ta ett mer strategiskt och omfattande synsätt på åldersmedveten ledning.

Parterna har en viktig roll att spela när det gäller att utarbeta gemensamma metoder och lösningar till de risker som ställs av de demografiska förändringar som inverkar på gasbranschen.

AVSNITT 2: ÖVERSIKT AV EUROPEISKA GASBRANSCHEN OCH UTMANINGARNA DEN STÅR INFÖR

Gasbranschen i Europa

Gasbranschen står inför betydande förändringar beträffande produktion, distribution och detaljhandel, som följer på förändringar i produktmarknader, potentiell ökad efterfrågan på energi i framtiden och behovet att svara på klimatförändring och att minska utsläpp av växthusgaser. Alla dessa faktorer har konsekvenser för energins infrastruktur, sysselsättning, teoretisk och praktisk utbildning, samt att förutse arbetsstyrkans färdigheter och kompetens. Samtidigt ställer liberalisering av gasmarknader och global konkurrens extra utmaningar för gasbolag då de försöker bli mer konkurrenskraftiga.

Gasbranschen sysselsätter omkring 246 716 (baserat på 1 300 gasbolag i EU-27 (Eurogas 2008)). Sysselsättningen i branschen har dock minskat progressivt – en allmän tendens sedan den europeiska energibranschen liberaliserats, och tendensen går i riktning mot sysselsättning med högre teknisk och mekanisk kompetens. 8 till 15 procent av arbetsstyrkan är kvinnor i gasbranschen, och anställning av mycket välkvalificerade kvinnor kommer i framtiden att bli en viktig källa för sysselsättning i branschen.

Europeiska demografiska trender

Europeiska unionens åldrande befolkning innebär att antalet personer i åldern 20-59 år kommer att minska från 208,7 miljoner 2000 till 151,2 miljoner 2050. Under tiden kommer antalet personer över 60 års ålder att öka betydligt, och antalet pensionärer kommer att överträffa aktiva arbetstagare år. Detta har konsekvenser för gasbranschen, där många bolag rapporterar att mellan 10 och 40 procent av de anställda i gasbranschen är över 50 års ålder.

Frågan om demografiskt åldrande har belysts som central prioritet av Europeiska unionen, och under Lissabonstrategin måste specifika mål inrättas för att öka sysselsättningstakten för äldre arbetstagare och kvinnor i arbetsmarknaden så att Europa ska ha kvar sin konkurrenskraft. Därför räknar Europeiska kommissionen med att sysselsättningstakten för äldre medarbetare kommer att öka från och med nu fram till 2020.

Kompetens i den kunskapsbaserade ekonomin och konsekvenser för gasbranschen

En väsentlig del av Europas strategi för tillväxt och att möta framtida utmaningar av en åldrande befolkning är att bygga upp färdigheter och kompetens. Tendenser i gasbranschen, liksom andra delar av ekonomin, i riktning mot en mer välutbildad arbetskraft och att medarbetare har fler färdigheter, mer kompetens och högre kvalifikationer är resultatet av efterfrågan på en kompetens- och kunskapsbaserad ekonomi.

Europeiska kommissionen rekommenderar att branschkompetensråd bör inrättas, som verkar i nära samarbete med den branschvisa sociala dialogen på europeisk nivå för att anpassa färdigheter och förbättra hela arbetsstyrkans möjligheter att lära. Kompetensbehov som identifierats av arbetsgivare omfattar informations- och kommunikationsteknik (IKT), tekniska och mekaniska färdigheter, och viktig kompetens som problemlösning, analytiska färdigheter, självförvaltning samt kommunikations- och språkfärdigheter.

Social dialog i gasbranschen i Europa

Arbetsmarknadens parter i gasbranschen i Europa har inrättat en social dialog i gasbranschen, som i mars 2007 formellt erkändes av Europeiska kommissionen. Sociala dialogen inom gas erbjuder parterna en viktig roll att påverka arbetsstyrkans kompetens och sysselsättningssammansättning, och

att göra något åt de två bekymren demografiskt åldrande och omstrukturering, inom en strategisk ram för att hantera åldersbilden.

AVSNITT 3: ÖVERSIKT AV KARTLÄGGNINGEN AV GASBOLAG OCH FALLSTUDIER

En kartläggning av gasbolag och fackliga organisationer genomfördes som bakgrundsinformation för verktyglådan, som del av studien. Utifrån denna gjordes mer detaljerade fallstudier. Kartläggningen visade att upp till 40 % av arbetsstyrkan är över 50 års ålder, och att flertalet bolag förutser att demografiska förändringar kommer att inverka på arbetsfunktioner och framtida kompetens, i synnerhet på tekniska yrken och informationsteknik.

Kunskapsöverföring, rekrytering och kvarhållning av yngre medarbetare, och framtidsutsikter över kompetens och planering identifieras som de viktigaste prioriteterna för bolag och fackliga organisationer. Fackföreningar har särskilt poängterat behovet att uppdatera äldre medarbetares kompetens och att få med dessa frågor i avtalsförhandlingar. Bolag har svarat på dessa utmaningar genom att införa kunskapsledning, mentorsystem och andra program för äldre medarbetare, och särskilda initiativ för att hålla kvar yngre medarbetare.

Sammanfattning av exempel och fallstudier från gasbolag

E.ON Ruhrgas AG har infört individuella mentor- och kunskapsöverföringsinitiativ, och har haft diskussioner med de fackliga organisationerna om konsekvenserna av demografisk förändring på kompetens. Bland framtida prioriteringar identifieras uppdatering av hela arbetsstyrkans kompetens, rekrytering och kvarhållning av yngre medarbetare och förutsikter om framtidens kompetensbehov.

Swissgas Ag har haft diskussioner med fackföreningar om initiativ att hjälpa företaget anpassa sig till behov av ny kompetens, som följer av demografisk förändring. Bolaget har särskilt identifierat kunskapsöverföring som en utmaning, som det måste ta itu med i framtiden.

Gas Terra BV, Nederländerna har inrättat karriärvägar för medarbetare utifrån kompetensutveckling, och identifierat kunskapsöverföring som en framtida utmaning för bolaget. Ett viktigt resultat av arbetsrotationsprogram har varit kunskapsöverföring.

Polska olje- och gasbolaget räknar med att demografisk förändring kommer att ha betydande konsekvenser för bolaget under de närmaste åren, särskilt på verkstadssidan. Diskussioner med fackliga organisationerna har ägt rum att omstrukturera bolaget. Man räknar från företagets sida med att de viktigaste framtidsutmaningarna är att hålla kvar äldre arbetstagare och att rekrytera och hålla kvar yngre arbetare.

DEPA S.A, Grekland har infört utbildnings- och utvecklingsprogram för hela arbetsstyrkan och identifierat kunskapsöverföring som viktig utmaning för framtiden.

Égáz-Dégáz plc., Ungern har arbetat med att identifiera framtida färdigheter och kompetens, och har utbildnings- och utvecklingsprogram för hela arbetsstyrkan. Överläggningar har ägt rum med de fackliga organisationerna, dock inte om frågor som gäller konsekvenserna av demografisk förändring på kompetens. Kvarhållning av yngre medarbetare, kunskapsöverföring samt förutsikter om och planering av kompetens är de största utmaningarna som måste åtgärdas i framtiden.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc räknar med att demografiska förändringar kommer att ha en stor inverkan på bolaget, och att den åldrande arbetsstyrkan kommer att påverka specialist-, mekaniska och tekniska yrken. Bolagets utbildnings- och karriärutvecklingsprogram siktar till att kompensera kunskapsförluster genom att utarbeta en mer allmän "universal"kompetens för yngre och medelålders anställda, som ska göra det möjligt för dem att växla mellan jobb.

Wien Energie Gasnetz GmbH anser att demografiska förändringar mest kommer att inverka på tekniska yrken, och företaget har infört särskilda utbildnings- och utvecklingsprogram för äldre anställda samt kunskapsöverföringsprogram. Demografisk förändring finns redan med i bolagets avtal om kompetens och utbildning mellan parterna.

GDF Suez Infrastructure Branch, Frankrike, påpekar att demografiska förändringar särskilt påverkar föränderliga arbetsfunktioner och framtida kompetensbehov, i synnerhet på den tekniska sidan. Bolaget har för avsikt att i nästa förhandling med de fackliga organisationerna om personalplanering särskilt ta med utbildnings- och utvecklingsprogram för äldre medarbetare och arbetsrotationsprogram, som tillägg till nuvarande utbildnings- och utvecklingsprogram för alla medarbetare, kunskapsöverföringsprogram och mentor program.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Tyskland, säger att ökad konkurrens i gasbranschen ställer höga krav på de anställdas kvalifikationer och att det har blivit svårare att få tag på lämpliga, välutbildade anställda, särskilt teknisk personal. Företaget svarade med att inrätta ett antal åtgärder att rekrytera och kvarhålla unga välutbildade medarbetare, och har infört begreppet institutionell personlig utveckling för alla anställda. Särskilda avtal har tecknats av parterna genom bolagets företagsnämnd.

Slovak Gas Industry, Slovakien konsekvenserna av demografiska förändringar har lett bolaget till att införa ett projekt om framsynt ledning, som ska göra det möjligt att definiera riskerna med en åldrande arbetsstyrka. Utbildnings- och talangutvecklingsprogram har införts och särskilda arbetsrotationsprogram, kunskapsöverföring och mentorprogram har införts för äldre medarbetare.

RWE Transgas, AS, Tjeckien räknar med att tekniska yrken påverkas och har därför infört initiativ som förutser framtida färdigheter och kompetens, och har utbildnings- och utvecklingsprogram för alla medarbetare. De viktigast utmaningarna är rekrytering och kvarhållning av yngre medarbetare och kunskapsöverföring, vilket företaget måste ta itu med i framtiden.

Süwag Energie AG, Tyskland Demografisk förändring påverkar teknisk verksamhet, informationsteknik och handelsprofilen. Företaget har infört program som ska föregripa och förutse framtida kompetens, och driver utbildnings- och utvecklingsprogram för alla medarbetare. De viktigast utmaningarna är att hålla kvar äldre medarbetare, kunskapsöverföring, att förutse kompetens och planering.

E.ON Földgáz, Ungern klarlägger att demografiska förändringar har en särskild inverkan på kollektivanställda och har identifierat bristande kompetens inom gasteknik och andra tekniska yrken. Resultatet är att företaget har infört ett antal program för fortlöpande yrkesutbildning av personal, arbetsrotation samt att förutse kompetensbrister.

Eni S.p.A Gas and Power, Italien, ser demografisk förändring som en stor utmaning och har infört ett urval personalåtgärder, som del av sitt utbildningsprogram. Bolaget har förutsett att behovet av viktiga färdigheter som informationsteknik, riskhantering, förhandlingskompetens, kundfokusering och handelskunskap har blivit centrala för bolagets framgång och konkurrenskraft. De yrken som främst påverkas av demografiskt åldrande är inom förvaltning, informationsteknik och därmed sammanhängande kommersiella områden. Företaget har gjort prognoser för färdigheter och kompetens, infört ett kunskapsöverföringsprogram med "kunskapsägare" och särskild utbildning för äldre medarbetare. Sociala dialogen har varit mycket viktig när nya utbildningsprogram införts, och de fackliga organisationerna erkänner behovet av ny kapacitet för att bolaget flexibelt ska kunna svara mot risker och nya utmaningar.

Fabricom, Norge, har genomfört ett urval åtgärder för att ta itu med demografiska förändringar som del av företagets jämställdhets- och mångfaldsprogram, samt kompetensutveckling. Äldre medarbetare erbjuds särskild utbildning för att hålla dem kvar i arbete så länge som möjligt, och kompetensutveckling har blivit ett centralt strategiskt mål för företaget. Rekrytering och kvarhållning av kvinnor och äldre medarbetare har gått bra och företaget har haft nytta av sitt avtal om "delaktighet i arbetet" och den roll som sociala dialogen spelar på företagsnivå.

Wales and West Utilities, Newport, Wales, har identifierat demografiska förändringar och behovet att hålla kvar äldre medarbetares kompetens som stora utmaningar för framtiden. Social dialog har varit av stor vikt vid att handskas med frågor om utbildning och utveckling, och bolaget har ett bra tillvägagångssätt. Ett gemensamt samrådsorgan har lett till detaljerade överläggningar om att passa ihop arbetsbörda och arbetskraft, inrätta karriärvägar och karriärutvecklingsprogram. Dessa metoder har lett till ett gott förhållande, förståelse och förtroende mellan den fackliga organisationen och ledningen.

RWE Westfalen-Weser-Ems, Tyskland, med en arbetsstyrka på 2 800, har svarat på utmaningarna av en åldrande demografi genom att förbättra företagets personalplanering, kvarhållning och karriärutveckling för de anställda, i syfte att uppnå den rätta kompetensbalansen för framtiden. Bolaget räknar med att tekniska yrken kommer att påverkas betydligt och har inriktat sig på en rad initiativ för att hålla kvar äldre medarbetares färdigheter och kompetens, bl.a. mångfaldsprogram, åldersbaserat ledarskap, äldre arbetares hälsa och välbefinnande, samt personalplanering. Företagsnämnden spelar en viktig roll som hjälper till att uppdatera och kvarhålla äldre medarbetares färdigheter. En modell har utarbetats att förutse framtida kompetens- och sysselsättningsbehov i företaget, utifrån kompetensutveckling och utbildningsbehov i särskilda yrkesgrupper, som används för att visa förändringar som förutses under de kommande tio åren. Speciella planer för utbildning, hälsa och välmående har införts i syfte att hålla kvar äldre medarbetare. Bolaget har infört en modell som förutser framtida kompetens- och sysselsättningsbehov; syftet är att matcha de anställdas kompetens med de krav som ställs av jobb, och därmed kunna identifiera nödvändiga åtgärder och inleda särskilda personalutvecklingsåtgärder i god tid.

AVSNITT 4: ÅLDERSMEDVETEN LEDNING, FÄRDIGHETER, KOMPETENS OCH SYSSELSÄTTNING I GASBRANSCHEN

Läsaren presenteras i detta avsnitt för åldersmedveten ledning och åldersmångfald, som metod att genomföra ändringar i branschen, och visar hur omfattande, strategiska sätt att handskas med åldersmedveten ledning kan införas i branschen. Den visar det mervärde som arbetsmarknadens parter kan erbjuda åldersmedveten ledning och åldersmångfald.

Åldersmedveten ledning är en integrerad, genomgripande metod att arbeta med demografisk förändring på arbetsplatsen. I det ingår att ta itu med åldersgränser på arbetet och främja en mångfald åldrar. Åldersmedveten ledning innebär att det finns förståelse för alla medarbetares kapacitet och kompetens, och särskilt att detta utgör grunden till planer att forma och verkställa den framtida arbetsstyrkans kompetens och sysselsättning. Det är särskilt viktigt då det är uppenbart att det inte finns några väsentliga skillnader i arbetsprestation mellan yngre och äldre anställda. Medarbetares kapacitet att upprätthålla produktivitet när de åldras påverkas av en rad faktorer, bl.a. yrke, arbetsvillkor och livsstil. Företag kan dra nytta av olika åldersgruppers kompetens och motivation i arbetsstyrkan, i synnerhet tack vare de bidrag som olika åldersgrupper erbjuder.

För gasbolag är affärsfördelarna med åldersmedveten ledning och en mångfald åldrar följande

- Gasbolag är förutseende och har konkurrensfördelar i näringen
- Gasbolag kan svara mot framtidens behov av kompetens och sysselsättning
- Gasbolag kan locka till sig och hålla kvar välutbildad arbetskraft av hög kvalitet
- Gasbolag blir främsta val som arbetsgivare och får en bättre offentlig profil
- Gasbolag får bättre förhållande till sina anställda, som blir mer tillfredsställda

Ovanstående affärsfördelar kan uppnås genom följande strategier:

- Leda en åldrande arbetsstyrka med mångfald
- Värdera, styra och hålla kvar äldre medarbetares kompetens och erfarenhet
- Erbjud äldre medarbetare arbete av kvalitet
- Angrip åldersgränser och åldersdiskriminering på arbetsplatser
- Ta itu med olika åldersgruppers kompetens och behov, och investera i utbildning och kompetens för hela arbetsstyrkan.

En omfattande, strategisk syn med åldersmedveten ledning innebär för företag att de bör bevaka arbetsstyrkans åldersprofil och inrätta åtgärder att använda alla anställdas kompetens, intressen och motivering, oavsett åldersgrupp. Det innebär att särskilt skapa en inlärnings- och kunskapsutvecklingscykel som ger ungdomar tillfälle att erhålla nya färdigheter och en karriärväg, samtidigt som äldre får tillfälle till utbildning och utveckling och att använda de färdigheter de skaffat sig att överföra kunskaper.

Skälet till det är att en politik som hjälper äldre medarbetare har långsiktig inverkan på företag genom att skapa hållbara jobb, som kan motsvara framtida kompetensbehov.

Arbetsmarknadens parter har en utmärkt ställning att spela en central roll i åldersmedveten ledning och att förutse framtidens sysselsättnings- och kompetensbehov. Fackliga organisationer erbjuder insikt i arbetstagarnas preferenser, behov och prioriteringar, de kan bedöma hur arbetsvillkor kan förbättras för att hålla kvar äldre medarbetare, och de kan ge en viktig syn på hälsa och välbefinnande, åldersmångfald, jämställdhet och livslångt lärande. Demografisk förändring i gasbranschen kräver att parterna utarbetar nya genomgripande åskådningar och strategier som tar itu med de två bekymren om hur man rekryterar och håller kvar yngre medarbetare, samtidigt som man tryggar att äldre och mer erfarna medarbetares kompetens inte går förlorad.

AVSNITT 5: VERKTYG FÖR ATT UTVECKLA FÄRDIGHETER OCH KOMPETENS MED HÄNSYN TILL DEMOGRAFISK UTVECKLING

Verktyglådans avsnitt 5 ger ett urval praktiska verktyg som företag och parterna kan använda för att erbjuda en omfattande, strategisk, framsynt inställning till färdighet, kompetens och sysselsättning med hänsyn till demografisk utveckling. Verktygen, som beskrivs i detalj i den fullständiga verktyglådan, omfattar vägledning, förslag, praktiska råd och information om följande områden:

Ta en strategisk syn på utbildning och kompetensutveckling

Att utarbeta ett strategiskt synsätt kan säkra att utbildning och kompetensutveckling byggs in i företagets affärsplanering. Ett strategiskt synsätt bör också omfatta utbildning och kompetensutveckling i en övergripande strategi för åldersmedveten ledning. Bland annat kan gasbolag använda följande verktyg:

- Inrätta en strategisk utbildningsplan i företaget
- Utarbeta ett avtal mellan parterna om utbildning och lärande
- Skapa ett kompetensutskott i företaget

Skapa möjlighet till utbildning och kompetensutveckling för alla anställda, inklusive äldre medarbetare

Det är väsentligt att investera i livslångt lärande, utbildning och utveckling om företag ska skaffa sig konkurrensfördelar i näringen. Det är särskilt viktigt att uppdatera och utveckla äldre medarbetares färdigheter och kompetens så länge som möjligt. Utbildning och kompetensutveckling är viktiga moment när det gäller att skapa en lärande kultur i gasbolag. Följande goda praktiska förslag kan användas av gasbolag att förbättra äldre medarbetares bidrag och hålla dem kvar:

- Investera i utbildning och utveckling för alla anställda
- Inför särskilda kurser för äldre medarbetare
- Inrätta utbildningsmetoder och stöd som är relevanta för äldre anställda
- Gör regelbundna bedömningar av de anställdas utbildning och utveckling
- Samla in data om *äldre medarbetares medverkan*

Avskaffa åldersgränser och främja en jämställdhets- och mångfaldskultur i utbildning och kompetensutveckling

Om företag ska kunna rekrytera och hålla kvar bästa talanger är det väsentligt att främja en kultur med åldersmångfald, jämställdhet och mångfald. Bekämpa ålders- och könsdiskriminering är viktiga andelar i denna kultur. Företag som leder en mångfaldig arbetsstyrka kan förbättra sin profil och framtoning i omvärlden. I verktyglådan presenteras bl.a. följande förslag:

- Genomdriva åldersmångfald i företagets utbildnings-, utvecklings- och sysselsättningsprogram
- Främja jämställdhet mellan kvinnor och män vid tillträde till utbildning, utveckling och anställning
- Ta bort åldersgränser och åldersdiskriminering
- Utbilda de som arbetar med personalfrågor i medvetenhet om jämställdhet och ålder

- Bedöm vilka gränser äldre och kvinnor möter på arbetsplatsen

Inför nya metoder att genomföra och erbjuda utbildning och kompetensutveckling

Teoretiska och praktiska utbildningsprogram kan skräddarsys efter enskilda företags behov och kompetensprofil. Att arbeta tillsammans med utbildningsutförare kan hjälpa företag att följa med kompetensutvecklingsbehov. Det har blivit allt viktigare att utveckla innovativa metoder att genomföra och ackreditera teoretisk och praktisk utbildning.

Verktyglådan presenterar ett antal sätt som företag kan använda att utarbeta nya metoder för utbildning, genom att:

- Utveckla partnerskap med externa utbildare
- Ta reda på hur lärande kan valideras och ackrediteras externt
- Vara innovativ i utbudet av utbildning och kompetensutveckling

Skapa en lärande organisation genom att bädda in en inlärningskultur i bolaget

För gasbolag är det en central utmaning att utveckla en inlärningskultur och i synnerhet att bejaka begreppet "lärande organisation" i organisationsutveckling. Lärande organisationer är viktiga när det gäller att fostra en lärande kultur, som motiverar och stöder medarbetare och erkänner deras värde och förtjänster.

Bland förslag som presenteras i verktyglådan om vad gasbolag kan göra för att främja en lärande kultur ingår:

- Främja en lärande kultur genom att skapa innovativa system som uppmuntrar lärande
- Inrätta ett system med anställda som studieombud
- Skapa ett system för utveckling av anställda
- Inrätta lärande partnerskap på arbetsplatser för detta syfte

Karriärutvecklingsåtgärder för äldre medarbetare

Äldre medarbetare går ofta miste om karriärutvecklingstillfällen. Karriärutveckling är ett viktigt inslag när det gäller att värdera anställdas bidrag, i synnerhet äldre anställdas. Utbildning och kompetensutveckling är viktig andelar i karriärutvecklingsprogram.

Förslag om vad gasbolag kan göra för att främja äldre medarbetares karriärutveckling omfattar:

- Utarbeta karriärutvecklingspolitik och –tillfällen för äldre medarbetare
- Regelbundet genomföra karriärutvecklingsintervjuer
- Använda äldre medarbetares kompetens i mentorprogram
- Samråda med fackliga organisationer för att hjälpa till att utveckla äldre medarbetares karriärer och växling mellan arbeten

Utarbeta program för arbetsrotation och omplacering av äldre medarbetare

Det är viktigt att ha arbetsrotation och omplacering av jobb och arbetsuppgifter för att behålla äldre medarbetare. Utbildning och kompetensutveckling är en viktig andel i dessa program. Äldre medarbetare är mer tillfredsställda och motiverade på arbetet om deras arbetskapacitet kan kopplas till givande uppgifter.

Bland förslag som presenteras i verktyglådan om vad gasbolag kan göra att erbjuda tillfälle till arbetsrotation och omplacering ingår:

- Koppla utbildning till arbetsrotations- och omplaceringsprogram
- Utarbeta ett företagsprogram för arbetsrotation
- Inrätta en företagspolitik om omplacering
- Bevaka effekterna av arbetsrotation och omplaceringsprogram
- Utarbeta metoder för anställda och fackliga organisationer att medverka

Inför kunskapsledningsprogram

Kunskapsöverföring från äldre, erfarna medarbetare till yngre, mindre erfarna kollegor är ett centralt inslag i modern produktivitet på företagsnivå. Kunskapsöverföring mellan generationer är särskilt viktig med hänsyn till demografiskt åldrande. Ungdomar kan skaffa sig erfarenhet, lärande och kunskaper av äldre medarbetare, och detta kan byggas in i kontinuerlig utbildning.

Bland förslag om vad gasbolag kan göra beträffande kunskapsledning och överföring ingår i verktyglådan att:

- Inrätta ett kunskapsöverföringsprogram, och fundera på hur det kan främja kunskapsöverföring mellan generationer
- Bygga in kunskapsöverföring i en lärande organisationsmodell
- Införa innovativa metoder att hålla kvar och leda kunskap
- Utarbeta metoder för kunskapsöverföring till nyanställda
- Införa mentor- och coachningsystem

Inför kompletterande politik om åldersmedveten ledning

Det finns ett antal andra kompletterande policies om åldersmedveten ledning, som är en integrerad del av äldre medarbetares utbildning, kompetensutveckling och sysselsättning. Det är i synnerhet hälsa och välbefinnande som är väsentliga för äldre medarbetare, liksom företagets regler om flexitid. I detta avsnitt av verktyglådan presenteras olika strategier som företag kan införa vad gäller kvarhållning av äldre medarbetare, genom:

- Program som främjar hälsa och välbefinnande på arbetet, som del av en omfattande strategi för åldersmedveten ledning
- Arbetstidsinitiativ i vilka tid används som resurs för lärande, utbildning, utveckling och kvarhållning av äldre medarbetare.

Utarbeta program att tilltala och hålla kvar unga medarbetare och nya talanger

Många gasbolag är mycket medvetna om svårigheter att rekrytera de bästa unga talangerna. I en tid med kompetensbrist har många företag fått lov att bli proaktiva vid rekrytering och utbildning av nya talanger. Det är ytterst viktigt om ett företag ska kunna bli den arbetsgivare medarbetare helst väljer.

Bland förslag som presenteras i verktygslådan om vad gasbolag kan göra för att tilltala, rekrytera och utbilda nya talanger ingår:

- Granska metoder att utveckla företagets profil, arbetsvillkor och tillfällen till karriärutveckling för att tilltala ungdomar
- Sätta fokus på underrepresenterade ungdomar, bl.a. etniska minoriteter samt flickor och kvinnor
- Genomföra arrangemang med skolor och högskolor på orten
- Inrätta utbildnings- och karriärutvecklingsstrategier för att locka till sig nya talanger, såväl som yrkesorientering, praktik och arbetslivserfarenhet för ungdomar, i vilken praktisk verksamhet kan ingå

AVSNITT 6: FÖRUTSE FÄRDIGHETER, KOMPETENS OCH SYSSELSÄTTNING

Det har blivit väsentligt att förutse färdigheter, kompetens och sysselsättning för att kunna vara konkurrenskraftig. Detta avsnitt av verktygslådan går igenom hur företag kan förutse och planera framtida behov av färdigheter, kompetens och sysselsättning. Samtidigt som många företag har börjat införa fler förutsägelser och planering av kompetens och sysselsättningskrav för framtiden blir det aldrig möjligt att exakt förutspå konsekvenserna av demografiskt åldrande på näringen.

Företag kan dock hantera riskerna som förknippas med en åldrande arbetsstyrka och en mindre reserv potentiella nya rekryter till näringen, genom att inrätta både strategiska och förebyggande metoder för åldersmedveten ledning och förutsägelser och planering av färdigheter och kompetens.

Att uppnå den rätta kompetensbalansen för stora och komplicerade organisationer som förändras i rask takt är en av många utmaningar när man planerar för framtiden. Det är därför nödvändigt att ha

effektiv planering av arbetskraften och inriktning på åldersmångfald för att få bästa möjliga kompetensbalans.

Nyanställningar är en viktig fråga för alla organisationer, särskilt som det för med sig nya talanger och perspektiv, men det vore samtidigt fel för organisationer att helt förlita sig på nya medarbetare för att svara mot alla framtida kompetensbehov. Av den anledningen kan det vara lika viktigt att hålla kvar äldre medarbetare och investera i utbildning och utveckling för dem.

Det är aldrig lätt att bedöm det strategiska värdet av lärande och kompetensutveckling för en organisation. Alla företag bör dock inrätta system att mäta och rapportera vad lärande bidrar med till företagets mål och konkurrenskraft.

Bland annat presenteras följande verktyg, som bidrar till att föregripa förändringar och förutse framtida kompetens och sysselsättning, i verktyglådan:

- Identifiera kompetensbehov genom planering av arbetskraften
- Passa ihop anställda och jobb genom att ta reda på den kompetens och de särdrag som krävs, eller medarbetare
- Säkra att företaget planerar den rätta kompetensen och integrerar den med arbetsstyrkan
- Bygga in denna strategi i successionplanering;
- Bibehålla äldre medarbetare och utveckla deras kompetens för att svara mot framtida kompetensbehov
- Analysera kompetensbehov som utgångspunkt för utbildning och utveckling
- Säkra att parterna är engagerade när färdigheter och kompetens förutses.

AVSNITT 7: PARTERNAS ROLL OCH SOCIALA DIALOGEN

Detta avsnitt koncentrerar på den roll som parterna och social dialog kan spela när det gäller att utarbeta avtal som identifierar och utvecklar färdigheter, kompetens och sysselsättning i gasbranschen, med särskild inriktning på demografisk förändring. Verktyglådan har förslag om:

- Parternas roller när de utarbetar avtal och initiativ om demografisk förändring, kompetens, utbildning och sysselsättning
- Hur parterna utnyttjar åtgärder på europeisk nivå
- Hur parterna genomdriver nationella åtgärder

Parterna har en nyckelroll när det gäller att förhandla policy och avtal som kan bättra på hela arbetsstyrkans lärande, kompetens och utveckling med hänsyn till demografiskt åldrande, tekniska förändringar och att möta aktuella krav på konkurrenskraft i gasindustrin. Vår kartläggning har visat ett viktigt resultat, nämligen att det är mycket brådskande för parterna att göra något åt vad som händer p.g.a. demografisk förändring i gasbranschen och att gemensamt utarbeta metoder att lösa de potentiellt negativa konsekvenserna av demografisk förändring i branschen.

Social dialog kan erbjuda mervärde vid utveckling av färdigheter och kompetens genom att poängtera vikten av utbildning och kompetensutveckling för arbetsstyrkan, i synnerhet betydelsen av att arbeta in de här frågorna i kollektivavtal och arbetsplatsförhandlingar. Detta kan uppnås genom att utveckla innovativa, kreativa lösningar för kompetensutveckling och att förutse kompetens och sysselsättning i branschen, få medarbetarnas godkännande och medverkan, samt genom att visa betydelsen av rätt till studieledighet och att bygga in det i flexitidspolitik. Det blir också viktigt att med all tydlighet engagera sig för jämställdhet och mångfald, så att äldre medarbetare och kvinnor drar nytta av utbildnings- och kompetensutvecklingsinitiativ på arbetsplatsen.

Parterna har en nyckelroll att spela för att trygga gasbranschens överlevnad och det finns ett antal frågor som måste lösas, bl.a.: ta itu med konsekvenserna av en åldrande arbetsstyrka, öka antalet kvinnor i branschen, göra någonting åt den kommande (om inte aktuella) bristen på kompetens, jobba med utmaningarna som miljön medför och erbjuda medarbetarna stöd till utbildning under hela arbetslivet.

Förslag till områden som kan täckas av avtal omfattar gemensam analys av data om medarbetarnas utbildnings- och utvecklingsbehov; uppdatera hela arbetsstyrkans kompetens; utbilda medarbetarna i nya och kommande områden, som t.ex. miljöförändringar eller kundtjänster; ändrade arbetsfunktioner på grund av tekniska eller andra förändringar; personalpolitik om åldersmedveten ledning och åldersmångfald; samt politik om hälsa och välmående på arbetsplatsen och flexitidsavtal.

Arbetsplatsombud spelar en avgörande roll när åtgärder införs och utarbetas i samarbete med arbetsledare, som ska bättra på alla medarbetares kompetens och karriärutveckling, och i synnerhet vid att visa konsekvenserna av demografisk förändring.

Parterna har två tänkbara scenarier att fundera på. Det första utgår från att inte vidta några åtgärder i gasbranschen och resultatet blir att företagets konkurrenskraft blir lidande. Det andra scenariet erbjuder gasbransch hopp för framtiden, och ger arbetsgivare ett framsteg före konkurrenterna och tryggar deras överlevnad, inte endast som ledare i energibranschen med också som den arbetsgivare medarbetare helst väljer.

Verktyglådan visar att parterna måste ta på sig nya roller och finna gemensamma lösningar till konsekvenserna av demografiskt åldrande på utbildning, kompetensutveckling och sysselsättning i gasbranschen. Företrädare för parterna som blir mer medvetna och kunniga om utmaningarna i de områden som täcks av den här verktyglådan får ett varaktigt värde för branschen. Om fackliga organisationer, personal och ledning främjar partnerskap kan de utarbeta gemensamma metoder och identifiera och främja gemensamma lösningar för utbildning och kompetensutveckling av en arbetsstyrka med många åldergrupper. Det blir viktigt att arbeta på detta sätt för att skapa en organisationskultur som bygger på överläggningar och problemlösning