

# TA GREP OM REVOLUSJONEN

FREMTIDENS **ARBEIDSSTYRKE** BLIR TIL

**Ellyn Shook og Mark Knickrehm**



# TA GREP OM REVOLUSJONEN

FREMTIDENS ARBEIDSSTYRKE BLIR TIL – I DAG

**Virksomheter som er trege på avtrekkeren har allerede fått seg en kraftig nese styver fra digitaliseringen. Mer er i vente. Selve begrepet arbeid er i ferd med å bli redefinert. Det skjer i et teknologisk landskap under hurtig endring og parallelt med at ulike generasjoner melder seg inn i eller ut av arbeidsstyrken. Handlekraftige og ansvarlige ledere må ta grep for å utnytte mulighetene i Den fjerde industrielle revolusjon på lang sikt og skape verdier for eierne. Underveis er særlig én ting viktig: Sette medarbeiderne i sentrum for forandringene. Mantraet for lederskapet må være klart: Skap fremtidens arbeidsstyrke. Nå.**

Den fjerde industrielle revolusjon vil skape vinnere og tapere. Det gjelder både organisasjoner og enkeltpersoner. Revolusjonen vil skape jordskjelv som kan ødelegge økonomien til såvel lokalmiljøer som hele nasjoner. I ytterste konsekvens kan den også bidra til sosial uro. Det er ikke uten videre noen enkel oppgave å takle alle problemstillingene som oppstår i organisasjoner. Og den globale, økonomiske situasjonen gjør det ikke lettere.

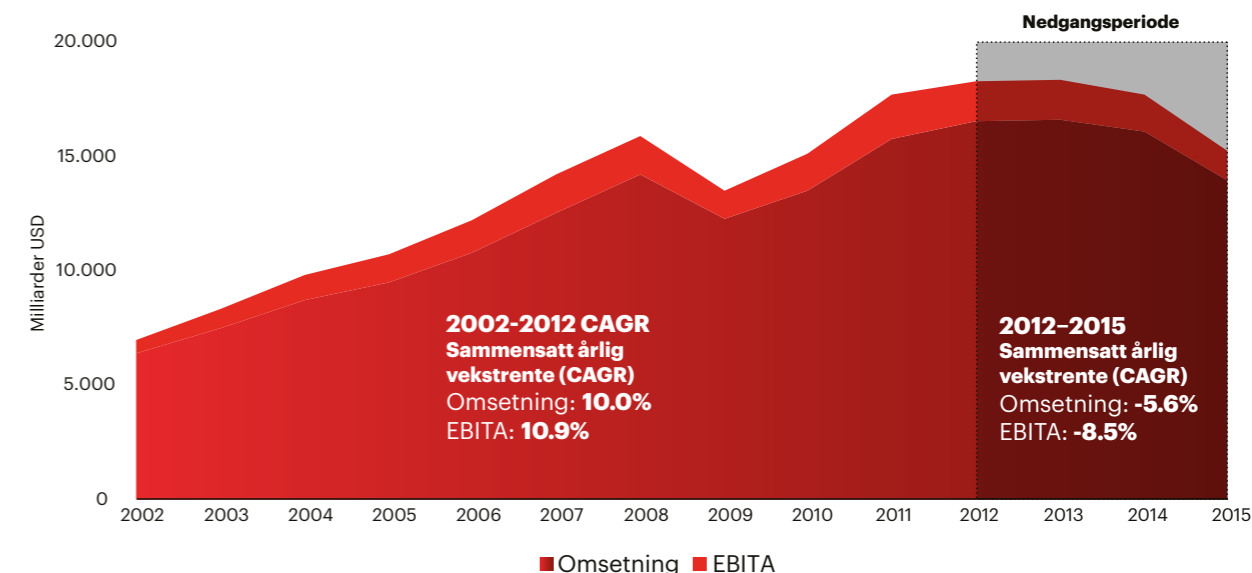
Egentlig skulle verdensøkonomien ha fått et solid oppsving av digitaliseringen som har pågått fra 2004 til 2014. I stedet har det motsatte skjedd. Produktiviteten til arbeidsstyrken har bremsset vesentlig opp. I 30 av 31 industrialiserte land har vekstraten fra 1994 til 2004 i gjennomsnitt gått ned fra to til én prosent.<sup>1</sup> Denne temmelig akutte utfordringen for dagens arbeidsstyrke blir ytterligere forsterket av nyere makroøkonomiske trender som reflekterer en gjennomgående treghet: Omsetning og resultater for et utvalg av 1219 selskaper i ni ulike bransjer viser en tydelig nedadgående tendens (se figur 1).

**Figur 1**

Overordnet økonomisk treghet

## EBITA og omsetning

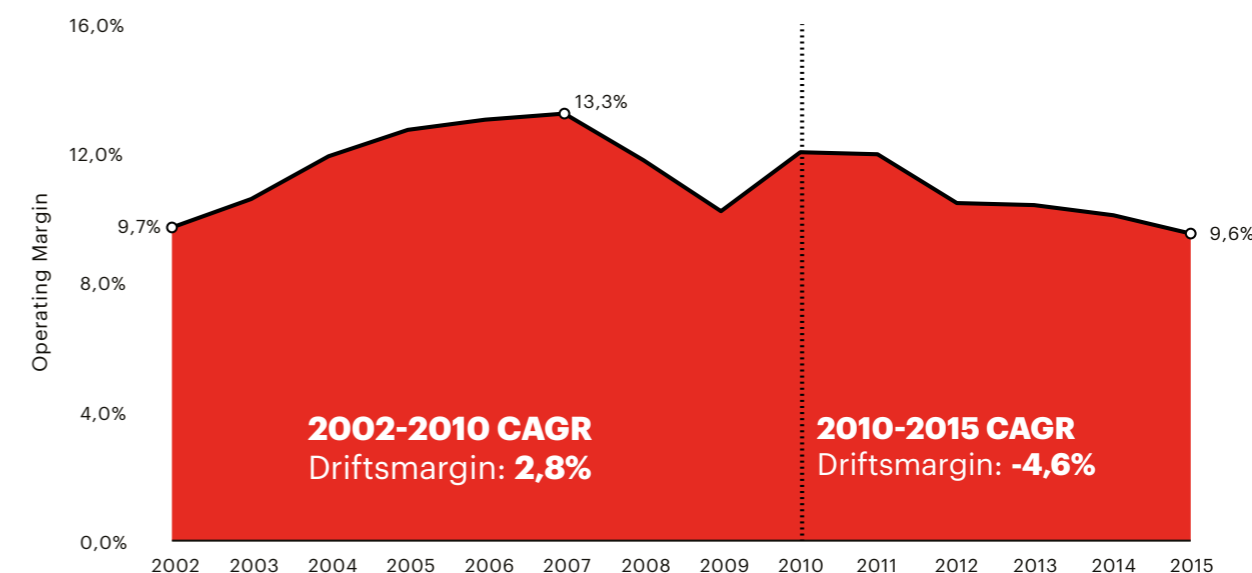
Stablet områdediagram for ni bransjer, 2002–2015, milliarder USD.



## Driftsmarginer

EBITA/Omsetning (%), for ni bransjer, 2002–2015

**NØKKELEGENDE:** — Driftsmargin (EBITA/omsetning)



Analyse fra Accenture Research. Utvalget av 1219 selskaper fra ni bransjer: Kommunikasjon, flytransport/transport/logistikk, bil (bilprodusenter), utstyr til industrien, infrastruktur, kjemikalier, energi, utvinning av naturressurser og forsyning. Data fra Capital IQ.

Ledere må finne og dra maksimal nytte av alle sine konkurransefortrinn. Dette inkluderer én faktor som lett blir oversett når virksomheter retter oppmerksomheten mot teknologiinvesteringer: Påse at arbeidsstokken forblir relevant, tilpasningsdyktig og kan løfte seg også gjennom denne nye revolusjonen.

Virker det som en oppgave for HR-avdelingen? Ikke la deg lure! Ansvaret for å forme fremtidens arbeidsstokk påhviler uomtvistelig toppnivået i organisasjoner på grunn av oppgavens kompleksitet og avgjørende betydning for fremtidens utfordringer og muligheter. Å stake ut kursen for fremtidens arbeidsstyrke vil kreve ledere som våger å utfordre seg selv og organisasjonen: Hvordan kan vi tiltrekke oss og videreutvikle talentene og kompetansen vi trenger? Skalere og kontinuerlig øke forandringstakten? Unngå at eksisterende medarbeidere blir stående på sidelinjen? Investere riktig mengde og på riktig måte i arbeidsstokken for å forberede dem på forandringene?

**Mennesker som står midt i en digitalisert verden bruker fortsatt steinaldertechnologi som walkie talkie. Vi må digitalisere mennesket. Digitalisering handler ikke om å flytte på folk, men om å håndtere driftsoppgaver på en sikrere og mer hensiktsmessig måte. Det vil skape nye jobber, men vil også endre typen jobber.**

**Michael Lefenfeld**

President og Chief Executive Officer,  
*SiGNa CHEMISTRY*

Mens dagen gryr for Den fjerde industrielle revolusjon, har ledere heldigvis en fordel. Erfaringene fra forrige revolusjon – onlinerevolusjonen – har gjort dem smertelig oppmerksomme på den nye teknologiens disruptive natur. De opplever dessuten forandringer i et omfang og hastighet som vi knapt tidligere har sett maken til.

Takket være bevisstheten rundt dette og økt tilfang av kunnskap og informasjon, kan ledere proaktivt ta grep og utnytte mulighetene. Kanskje har forutsetningene aldri vært bedre for å ligge i forkant av utfordringer – eller risikoen større ved passivitet.

Accenture har gjennomført og utgitt et eget, tredelt forskningsarbeid for å gi ledere bedre innsikt i situasjonen og handlingsrom sitt: The Worker Values Index – arbeidstakernes verdi-indeks – er utformet i samarbeid med Gallup. Økonometrisk modellering for å anslå innvirkning av automatisering på arbeidsstyrkens produktivitet.<sup>2</sup> Sist, men ikke minst, en undersøkelse blant mer enn 10.000 arbeidstakere i ti land for å kartlegge innvirkningen av teknologiske fremskritt på arbeid i dag og i fremtiden.



Gjennom forskningen tegner et tydelig bilde seg av hvilke tiltak ledere må iverksette for å forme og forberede arbeidsstyrken gjennom hele kompetansekjeden. Mest sentralt er:

# 1. OMSKOLERE MEDARBEIDERE I STADIG RASKERE TEMPO

# 2. STYRKE KOMPETANSELØPET HELT FRA KILDEN

# 3. OMGJØRE ARBEIDSOPPGAVER FOR Å FORLØSE MENNESKELIG POTENSIAL

De gode nyhetene? Disse tre tiltakene vil sette ledere i stand til å bygge videre på en arbeidsstyrke som allerede er sterkt digitalt engasjert. De kan omforme organisasjonene så medarbeidere kan blomstre i en fremtid med utvidete muligheter for å skape ekte verdier med ny teknologi – med høyere produktivitet for den enkelte, ved å holde på og bringe inn kompetanse, samt drive innovasjon og inspirere til kreativitet.

De dårlige nyhetene? Klokketikker. Toppsjefer må sette folk i sentrum eller risikere at store mengder medarbeidere – og selskapets konkurransefortrinn – blir hengende etter.

# OMSKOLERE

## MEDARBEIDERE I STADIG RASKERE TEMPO

**Selv om toppledere** setter arbeidsstokken høyt på prioriteringslisten, fører ikke det nødvendigvis til handling. I mellomtiden vokser kompetansegapet. Allerede i dag opplever 40 prosent av alle arbeidsgiverne kompetansemangel.<sup>3</sup> Med de dramatiske endringene i kompetansebehov vi står overfor, vil gapet mest sannsynlig fortsette å vokse – dramatisk! Faktisk vil mer enn 1/3 av kompetansen som er påkrevet for de fleste arbeidsoppgavene i 2020, ikke være ansett som viktige i

dag.<sup>4</sup> Derfor må ledere nødvendigvis iverksette tiltak for å omskolere arbeidsstokken. Og i motsetning til de dystre utsiktene i alt fra Terminator til 2001 En romodysse og Westworld, er utsiktene for fremtidens digitaliserte arbeid alt annet enn dystopiske. Forutsatt at vi som ledere aktivt tar grep for å forme fremtiden.

Det vil bli disruptjon. Dette må bli håndtert på en omsorgsfull og åpen måte av virksomheter, myndigheter og andre ansvarlige samarbeidspartnere. Men, tenk på dette: Når perspektivet blir utvidet for hva maskiner kan utføre, åpner det seg faktisk nye muligheter for å forløse

**Jeg tror fullt og helt på at topplederen må bli selve læremesteren i selskapet. Og jeg tror ikke at toppledere tenker nok på læringen i sine egne organisasjoner.**



**Mara Swan**

Executive Vice President Global strategy and Talent, Manpowergroup

menneskelig potensial. Analyser som Accenture og Verdens økonomiske forum (World Economic Forum) har gjort av fremtidens arbeidsoppgaver på tvers av 12 bransjer, avdekker at 2/3 vil utvide handlingsrommet for arbeidstakeren eller skape nye roller.<sup>5</sup> I læraen vi står overfor – med hurtige og omfattende teknologiske endringer – er verdien av å være menneske større enn noensinne.

I motsetningen til hva mange tror og skravler om, står arbeidstakere i alle generasjoner og på alle kompetansenivåer klare til å omfavne den nye, digitale virkeligheten. Faktisk opplever så mange som 64 prosent at utviklingstempoet øker som følge av teknologiske fremskritt.<sup>6</sup> Bortimot alle (92 prosent) forventer at neste generasjon vil jobbe annerledes som følge av endringene.<sup>7</sup> I stedet for å mislike forandringene, er 84 prosent tvert i mot begeistret over hva de vil føre til.<sup>8</sup> Hele 87 prosent er rett og slette optimistiske, og ser for seg en utvikling som faktisk vil forbedre arbeidshverdagene deres de neste fem årene.<sup>9</sup>

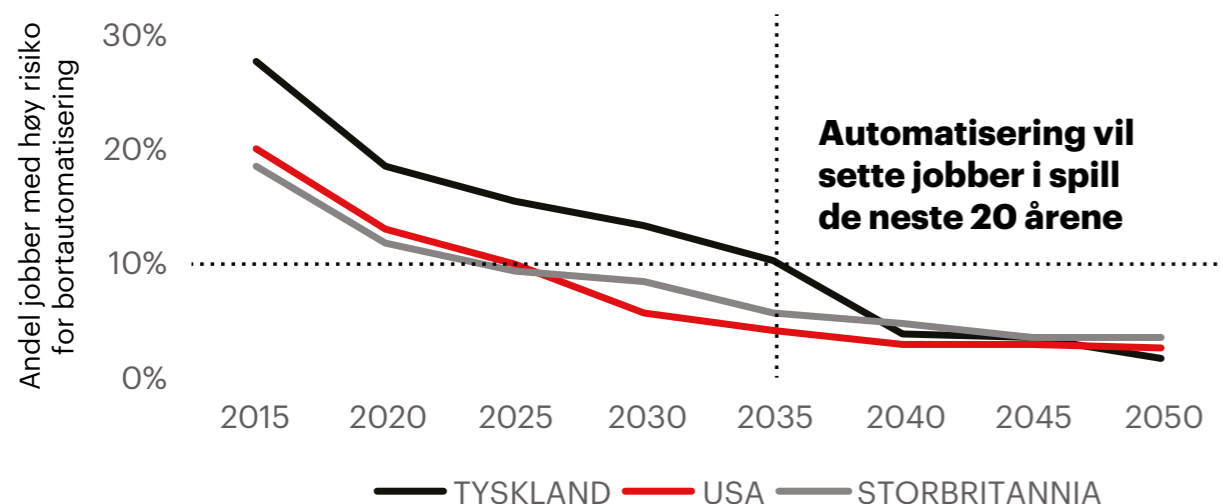
Dette optimistiske fremtidsblikket er blitt oversett av mange ledere – og medier. Men, utgjør like fullt en mulighet for toppledere til å forme en fremtidsvisjon som er bra for mennesker og forretningsdrift.

Mange av de samme arbeidstakerne (58 prosent) er også oppmerksomme på hvilke ferdigheter de må utvikle for å forbli relevante på arbeidsmarkedet.<sup>10</sup> 85 prosent er interessert i bruke fritid på å bygge disse ferdighetene.<sup>11</sup> 69 prosent opplever læring de får gjennom jobben som beste metode.<sup>12</sup> Dette er forhold som ledere bør notere seg. Et utall endringsprosesser har nemlig vist at den største motstanden mot forandring handler om medarbeideres mottakelighet og evne til å heve seg til nye nivåer.

Våre modeller viser at færre jobber vil gå tapt til fordel for automatisering hvis arbeidstakere klarer å rette seg inn mot oppgaver som i større grad forutsetter menneskelige egenskaper som kompleks analyse og sosial/emosjonell intelligens. Ved å jobbe aktivt med dette, vil Storbritannia kunne redusere andelen jobber overflødiggjort av automatisering til mindre enn seks prosent innen 2035. Tyskland til ti prosent og USA til bare fire prosent (se figur 2).

**Figur 2**  
Innvirkning av automatisering

Risikoen ved automatisering av arbeidsstyrken blir en utfordring i årene fremover. Imidlertid viser en undersøkelse i Tyskland, USA og Storbritannia at risikoen for tap av jobber som følge av automatisering vil gå dramatisk ned innen 2035.



Kilde: Accenture Research, OECD, Osborne & Frey (2013)

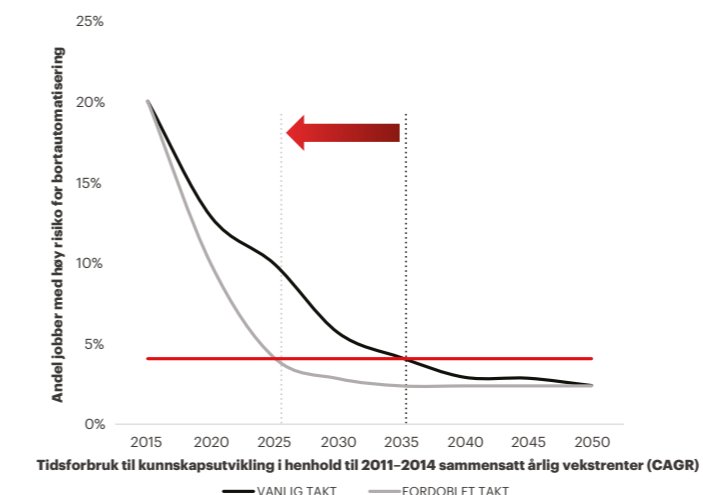
Dersom arbeidstakerne fornyer ferdighetene sine dobbelt så raskt som i dag, kan risikoen for jobbortfall gå dramatisk ned (se figur 3). Accentures forskning viser i tillegg at kunstig intelligens alene potensielt kan fordoble årlig, økonomisk vekst og gi produktiviteten et kraftig løft på opptil 40 prosent innen 2035 i de 12 industrilandene som ble undersøkt.<sup>13</sup> Anslag for Europa viser at økningen i mengde opplæring på én prosent vil gi tre prosent produktivetsvekst og at samlet produktivetsvekst som kan knyttes til opplæring ligger på rundt 16 prosent.<sup>14</sup>

**Utdanning kan virkelig gjøre bortfallsrisikoen for jobber mindre, både ved å løfte jobber ut av faresonen for automatisering og skape meningsfulle oppgaver for mennesker i fremtiden.**

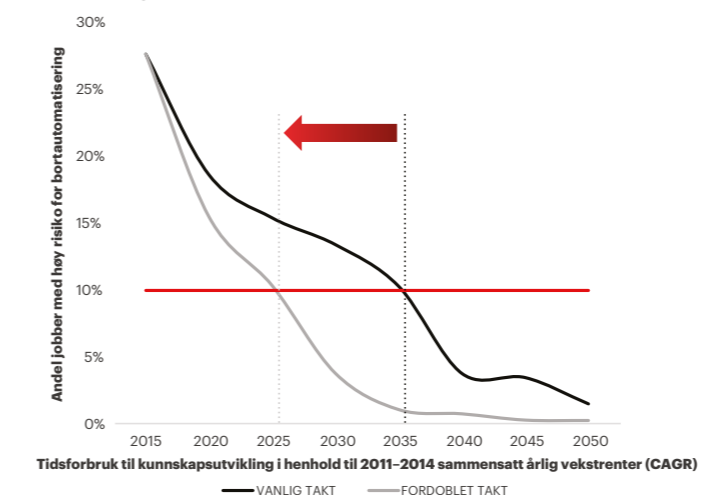
**Andre Moore**  
Rektor ved *The School of Computer Science*  
*Carnegie Mellon University*

**Figure 3**  
Fordoblet opplæringstakt reduserer antall jobber i spill som følge av automatisering.

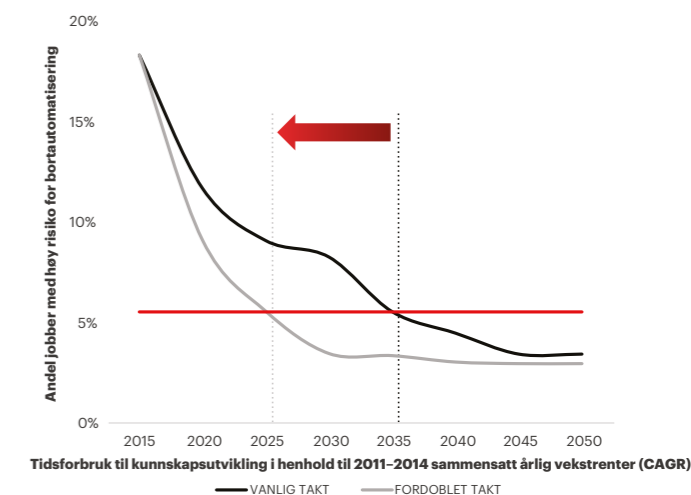
**Innvirkning i USA:**



**Innvirkning i Tyskland:**



**Innvirkning i Storbritannia:**



# OMSKOLERE

MEDARBEIDERE I **STADIG RASKERE** TEMPO

HVA DU BØR GJØRE FOR FREMTIDEN  
– I DAG.

**Den fjerde industrielle revolusjonen har bidratt til en ubalanse i den globale økonomien. Helt nye jobber blir skapt og krever ferdigheter som knapt nok eksisterer blant dagens arbeidstakere. Virksomheter må derfor øke omskoleringstakten. De må posisjonere organisasjon og medarbeidere for å skape suksess innenfor rammene av revolusjonen. Alternativet er risiko for at en hel generasjon arbeidstakere kan stå uten jobb eller ferdigheter nødvendige for å skaffe seg en. Det kan tippe livene til både enkeltindivider og samfunn ut av balanse.**

**1. Omskolering av toppetasjen:** De høyere sirkler går ikke fri når organisasjonen skal forberede seg på digitaliseringen. Accentures forskning viser en generell mangel på teknologierfaring i styrerommene. Bare ti prosent av styremedlemmene som deltok i undersøkelsen hadde teknologibakgrunn.<sup>15</sup>

Og de trenger nye ferdigheter for å navigere i en æra av teknologisk disruptjon. Mer spesifikt må de kunne det å lede horisontalt og ikke hierarkisk. De må skjerpe intellektet, være nysgjerrige og gå i dybden. Også viktig er evnen til å gå utover målbasert ledelse og inspirere til kreativitet og nye tankemåter.

**2. Bygg videre på dagens fundament:** Telekomselskapet AT&T (USA) opplevde et voksende teknologisk kompetansegap. Selskapet manglet kompetanse på skytjenester, programmering og datavitenskap/data science. Mottiltaket ble prosjektet «Workforce 2020». Prosjektet tar sikte på å omskolere 140.000 medarbeidere for nye roller. (AT&T har også skapt forventninger om at roller vil bli omgjort så regelmessig som hvert fjerde år). I løpet av en periode på fire måneder sto deltakerne i omskoleringen for 47 prosent av forfremmelsene i teknologiorganisasjonen.<sup>16</sup>

**3. Tenk læring som livsstil:** Skiftet fra oppstykket læring til kontinuerlig, livslang læring gjør både medarbeidere og hele organisasjoner mer fleksible og klare for markedet i forandring. Det er lett å argumentere for livslang læring er den viktigste evnen av alle: OECD rapporterer at 65 prosent av dagens unge vil utføre arbeidsoppgaver som ennå ikke eksisterer. Dette understreker behovet for en meget tilpassningsdyktig arbeidsstyrke.<sup>17</sup>

**4. Bruk digitaliseringen til å lære digitalisering:** Ikke bare er digital teknologi en god læremester, men det brede utvalget gjør det mulig å finne verktøy som passer godt for ulike arbeidstakeres læremåter, livssituasjon og miljø. Digitale teknologier som nettbasert undervisning (MOOC) og smarttilbehør (wearables) gjør læring mulig i øyeblikket behovet oppstår. Airbus er én virksomhet som bruker wearables: Nylig lanserte selskapet et program som utruker produksjonsmedarbeidere for flymodellen A330 med markedets mest avanserte mobile og wearable dingser. Dingsene støtter medarbeidernes i deres daglige virke, øker produktiviteten, øker kvaliteten på arbeidet og bidrar i sum til vesentlige besparelser.<sup>18</sup>



# OMGJØRE ARBEIDSOPPGAVER FOR Å FORLØSE MENNESKELIG POTENSIAL

**Digitaliseringen** har ført til endringer i demografi, holdninger og fysiske omgivelser for arbeidsstyrken. Arbeidstakere og arbeidsplasser må bli mer relevante. Mer tilpasningsdyktige. Ledere må ta grep og utnytte mulighetene som revolusjonen bringer for å skape suksess. (Se rammesak: «Former hyper-personlige opplevelser for arbeidsstyrken.»)

Ikke minst må ledere ta godt vare på kompetansen til sine godt voksne medarbeidere. Denne kompetansen er massiv. I vår aldrende populasjon vil antall personer over 65 år innen 2020 for første gang i historien overgå antall barn under fem år.<sup>19</sup> Ledere må sikre videreføring av kunnskap til nye generasjoner – fra millennium-generasjonen til Gen Z. På mindre enn ett tiår vil millennium-generasjonen utgjøre ikke mindre enn 75 prosent av arbeidsstyrken.<sup>20</sup> Den første bølgen av Gen Z, født i 1995 eller senere, melder dessuten sin ankomst på arbeidsmarkedet. Gen Z utgjør den tredje største gruppen av USAs arbeidsstyrke (22 prosent).<sup>21</sup> Generasjonen er den mest sammensatte i landets historie. Generasjonsmedlemmene har kortest oppmerksomhetsintervall (i gjennomsnitt åtte sekunder) av alle.<sup>22</sup> Som de første i verden er de heldigitale.

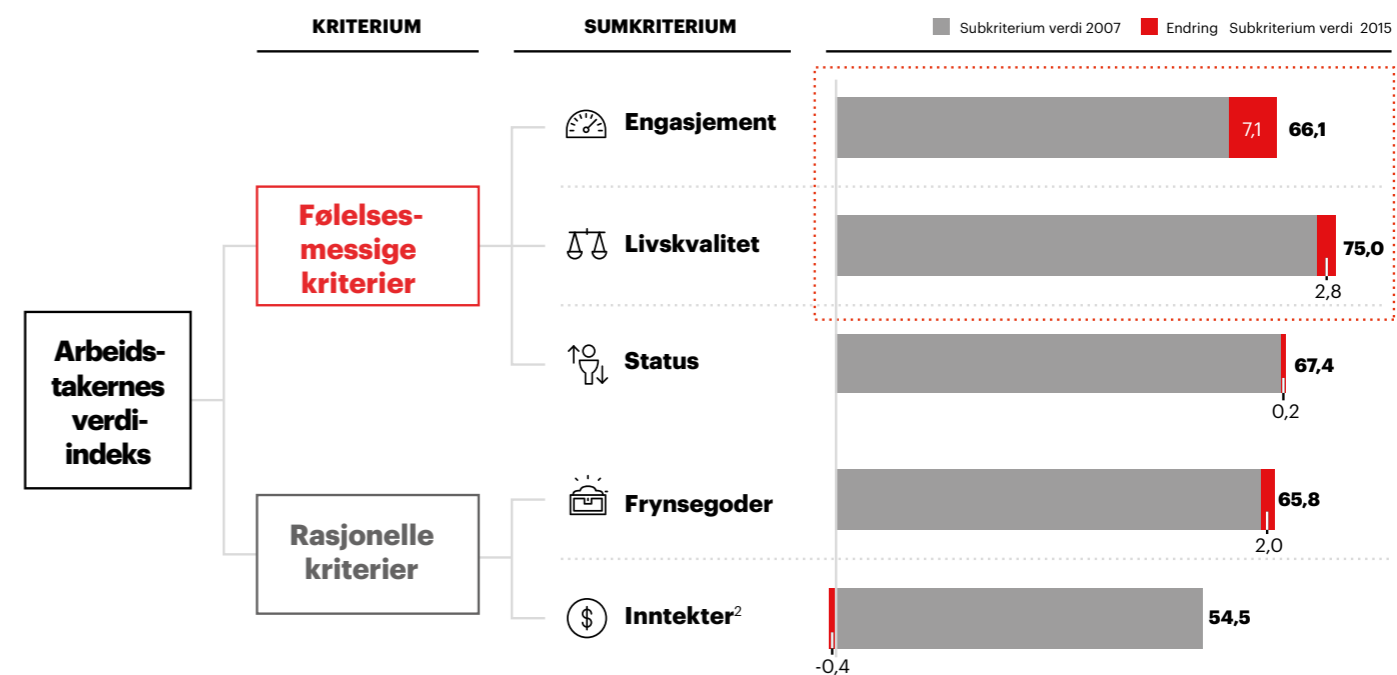
## FORMER HYPER-PERSONLIGE OPPLEVELSER FOR ARBEIDSSTYRKEN

Spillutvikler og -distributør **Valve Corporation** har lagt tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsmodeller til side. I stedet har selskapet etablert en flat organisasjon. Her kan medarbeiderne selv velger hvilke prosjekter de vil jobbe med basert på sine egne, individuelle kunnskaper og interesser. Arbeidsoppgaver blir utført i små, uavhengige, tverrfaglige og prosjektbaserte team.<sup>23</sup>

**Deutsche Bahn (DB)** bruker virtuell virkelighet i jakten på nye talenter som kan overta når andre går inn i pensjonistenes rekker. DB bruker teknologi for å skille seg ut fra konkurrentene. I oppskriften inngår rekrutteringskampanjer på Facebook, musikkstrømnings-blogg rettet mot avgangstudenter og et sporingssystem for jobbsøkere som forenkler online-søkeprosesser. I tillegg bruker DB virtuell virkelighet hvor kandidater kan prøvekjøre jobben før de søker.<sup>24</sup>

**Figur 4**

Medarbeidere blir motivert av mer enn penger.



**Kilder:** Gallup Analysis, Gallup World Poll Data, Accenture Analysis. Tallene er avrundet og vil derfor ikke gi helt nøyaktig summering. Note 1: Land – USA, Storbritannia, Tyskland Frankrike, Japan, Australia. Tallene viser gjennomsnittsverdier for de seks landene. I oppbyggingen av WVI er subkriteriene vektet likt. Note 2: Inntekter er husholdningens samlede.

**Hvis firmaet ditt ikke er selve stedet hvor alle vil jobbe, må du legge deg i selen for å pønse ut hva som må til for å tiltrekke de mest attraktive arbeidstakerne.**



**Chip Joyce**

Chief Executive Officer, Allied Talent

**Mercedes-Benz** ville gå i bresjen for ytterligere automatisering av samlebånd. Produksjonsrobotene klarte imidlertid ikke å holde tritt med høy forandringstakt og kundenes iver etter hyper-personifiserte kjøretøyer. Mens rutinerte medarbeidere kan tilpasse seg på et par dager, tar det uker å kode om roboter. Fordi robotene underpresterte valgte selskapet å gå mot strømmen og gi mennesker tilbake en større rolle i industrialiseringen. Siktemålet er å halvere produksjonstiden for en bil fra 61 timer i 2005 til 30 timer. Lærdommen? Gå ikke hodestups inn i automatisering. Tenk tilpasning. Vurder nøye hva henholdsvis mennesker og maskiner gjør best.<sup>25</sup>

Millenium-generasjon utgjør allerede den største gruppen (34 prosent) av arbeidsstyrken i USA.<sup>26</sup> Med denne nye bølgen arbeidstakere følger også et nytt verdisystem og nye måter å måle produksjon på. I motsetning til foreldregenerasjonen ønsker millennium-generasjonen dessuten ikke å gjøre forholdet sitt til arbeidsgivere til noen livsvarig affære. De ønsker mer fleksibilitet og autonomi. Og muligheter for å lære. For å få dette bytter de gladelig arbeidsgiver. Hvor lenge blir de samme sted? Under fem år, uttrykker mer enn halvparten av dagens arbeidstakere<sup>27</sup> og 63 prosent av millennium-generasjonen.<sup>28</sup>

Holdningene til godtgjørelse er også under endring. Grunnprinsippet for godtgjørelse går allerede i dag utover et binært forhold mellom antall nedlagte arbeidstimer og lønnsloppen størrelse. Lønn er naturligvis viktig, men det er også mange faktorer uten ren pengeverdi, som for eksempel livslang læring. Accentures Worker Values Index viser at mer følelsesmessige verdier som engasjement, livskvalitet og status faktisk er like eller enda viktigere enn bare inntekter og andre fordeler<sup>29</sup> (se figur 4).

## TILPASNINGSDYKTIG ARBEIDSSTYRKE: FORSKJELLER INNEN GENERASJONER, GEOGRAFI OG KUNNSKAPSNIVÅ

I henhold til en arbeidsmarkedsundersøkelse Accenture har utført, vinner den tilpasningsdyktige arbeidsstyrken terreng og skaper varige endringer i forholdet mellom arbeidstakere og -givere.<sup>34</sup>

Et lite øyeblikksbilde:

### Fremvoksende versus utviklete

- I fremvoksende økonomier er hele 86 prosent av respondentene interessert i frilansoppdrag.
- 59 prosent av arbeidstakerne i industrialiserte land ser frilansoppdrag som interessant.

### Yngre versus eldre

- 76 prosent av millenniums-generasjonen er interessert i frilansoppdrag, sammenlignet med 64 prosent av Gen X og 53 prosent av babyboomerne (etterkrigs-generasjonen).

### Kompetansenivåer

- 75 prosent av respondenter med høyt kompetansenivå er interessert i frilansoppdrag, sammenlignet med 69 prosent og 57 prosent for de med henholdsvis medium eller lavt kompetansenivå.

Vi kan se på den nye arbeidsstyrken som en fleksibel, tilpasningsdyktig kompetansepool.

Noen av dem vil jobbe heltid i én enkelt virksomhet. Andre vil stå til disposisjon og rykke raskt inn ved behov for spesialistkompetansen deres.

Begge gruppene vil ha et felles ønske om rammer som ikke er alt for stramme og en mer «gig»-tilnærming – et begrep fra musikkbransjen for korte spillejobber. Denne trenden har ikke gått upåaktet hen blant toppledere. 79 prosent mener at fremtidens arbeidsstyrke vil jobbe mer på prosjektbasis og at arbeidsoppgaver vil være sterkere orientert inn med felles mål for samarbeidsteam og mindre mot hver enkelt jobbfunksjon.<sup>30</sup>

Undersøkelser viser at hele 67 prosent av arbeidsstyrken vil vurdere egen virksomhet eller frilansoppdrag i fremtiden.<sup>31</sup> (Se rammesak: «Tilpasningsdyktig arbeidsstyrke»). Også dette er ledere oppmerksomme på. De anslår at uavhengige kontraktører eller midlertidige ansatte vil utgjøre 44 prosent av arbeidsstokken deres innen 2018.<sup>32</sup> Fast ansettelse forblir ikke hovedregelen. I land med tilgjengelige data om dette har bare i overkant av hver fjerde arbeidstaker fast ansettelse. I tillegg jobber 13 prosent på midlertidige eller tidsbegrensede kontrakter.<sup>33</sup>

OMGJØRE **ARBEIDSOPPGAVER** FOR Å FORLØSE

# MENNESKELIG POTENSIAL

HVA DU BØR GJØRE FOR FREMTIDEN  
– I DAG.

**Som ved alle andre virkelig store forandringer blir effekten av Den fjerde industrielle revolusjon dypt følt internt i organisasjoner. Helt ned til selve driftsmodellen. Handlekraftige og ansvarlige ledere vil forme økosystem som tar behovene til hvert enkelt individ med i regnestykket. I stedet for å se på skiftende dynamikk i arbeidsstyrken som en nedbrytning av det tradisjonelle forholdet mellom arbeidsgiver og medarbeidere, vil slike ledere oppleve situasjonen som en naturlig utvikling og handle deretter.**

### 1. Skap fleksible modeller for arbeidsstokken:

Ufleksible, formelle strukturer støtter ikke oppunder hastigheten og smidigheten som er nødvendig i møtet med digital innovasjon. Redefinering av og samarbeid om nye muligheter for medarbeidere inkludert fleksible rolle- eller gig-baserte jobber ser vi mer av mange steder allerede. Mulighetene må være tilgjengelige både for heltidsansatte og frilansere.

### 2. Gå for deltagende designprosesser:

Hurtigeksperimentering trumfer klassiske design- og piloteringsprosesser. I stedet for å introdusere nye arbeidsformer for en samlet organisasjon, så test dem heller ut på noen grupper. Hold dem godt adskilt fra organisasjonen for øvrig slik at kreativiteten ikke blir «drept» av den rådende organisasjonskulturen. Støtt opp under «lær av å feile»-kulturen nye digitale arbeidsformer. Som deltagende design. Eller crowdsourcing. Sørg for å ha dette på plass før du oppfordrer til endring, for å øke mulighetene for den blir varig.





**3. Gjør forandring mulig gjennom økosystemer og plattformer:** Kunnskapsrike og trygge organisasjoner vil tilrettelegge fysiske og virtuelle nettverk for å skape fellesskap, tilrettelegge læringprogrammer, gi tilbakemeldinger og gi tilgang til potensielt nye roller og prosjekter. Og ikke minst gi enkel tilgang på kompetansekilder. LinkedIns opplæringsplattform Lynda åpner for opplæring der og da. JOLT er en markeds plass på nett som gir virksomheter tilgang til virtuell og videobasert læring fra anerkjente ressurspersoner innenfor en rekke temaer, og tilfører på denne måten nye ferdigheter – «jolts» – ved behov for enkeltindivider og team.<sup>35</sup>

**4. Få kunnskapsløft fra babyboomerne:** La eksisterende kunnskapsmedarbeidere og nypensjonerte ledere coache talenter på vei opp. De vet mer om mangfoldet i virksomheten enn noen andre og deler gjerne – såfremt du etablerer en kultur med takhøyde for forskjeller og som ser verdien av tidligere generasjoners bidrag. Denne taktikken blir mer og mer populær. I henhold til the *Society for Human Resource Management* hadde 80 prosent av 463 selskaper i en undersøkelse slike programmer.<sup>36</sup> Og stadig flere får det.

## STYRKE KOMPETANSE LØPET HELT FRA KILDEN

**Den fjerde industrielle revolusjon** bidrar til økt global mangel på relevant kompetanse. Gapet vil bare vokse i takt med nye, teknologiske fremskritt. Forskning i regi av Accenture og Girls Who Code viste at det til 500.000 IT-jobber var det bare 40.000 nyutdannede med relevant kompetanse på høyskole- og universitetsnivå til å fylle dem.<sup>37</sup> Feil kompetanse for oppgavene virker negativt inn på produktivitet. Gjennom å redusere kompetansegapet er det mulig å heve effektivitet med rundt ti prosent.<sup>38</sup>

Kompetansemangelen på den digitale arena går langt utover vitenskapelige retninger som ingeniørvitenskap, teknologi og matematikk. Selv om disse fagområdene fortsatt vil være helt sentrale, krever tekniske jobber på alle nivåer ferdigheter langt utover rene tekniske. Ta programmere som eksempel. De har roller som krever en stø hånd innenfor områder som kreativitet, samarbeid og forretningsforståelse. Altså såkalte menneskelige ferdigheter. En Accenture Research-analyse av O\*NET-data (en tjeneste tilknyttet Arbeidsdepartementet i USA) fra 2011 til 2014 viser tydelige endringer i kompetansebehovet, med stadig mer vekt på rene menneskelige ferdigheter.<sup>39</sup>

Vi må jobbe tett på  virksomheten for å få en dypere forståelse av kompetansebehovet og forme fremtidens arbeidsstokk i tide. En arbeidsstokk som krever nye kompetanseformer, andre måter å lære på, ulike måter å rekruttere på – og det vil kreve at nye medarbeidere er genuint interesserte i digitalisering.

**Andrea Smith**  
Chief Administrative Officer, *Bank of America*

Kreativitet, kritisk tenkning og empati er viktigere enn noensinne for at alle medarbeidere skal kunne utføre arbeidsoppgavene sine i takt med forandringene og bidra til arbeidsgivers vekst og egen jobbglede. Verdens økonomiske forum anslår at etterspørselen frem til 2020 vil øke etter kognitive ferdigheter (52 prosent), systemferdigheter (42 prosent) og evnen til å løse komplekse problemstillinger (40 prosent).<sup>40</sup>

Handlekraftige og ansvarlige ledere bør legge seg dette på minnet og se det som en stor mulighet. Tross alt går røttene for kompetansegapet helt tilbake til grunnskolen og videre til høyere utdanning. Selv yrkesopplæring produserer på det verste fagmedarbeidere med utilstrekkelige kunnskaper. Og, på det beste, ferdigheter som blir irrelevante før omskolering kan begynne. Det er mange årsaker til dette, fra at aktørene i kompetanseløpet jobber i siloer til et utdanningssystem som har lite evne til å forandre hva og hvordan det skal lære bort. Alt dette bidrar til å plassere arbeidstakere et godt stykke bak allerede fra begynnelsen av og med den utfordrende oppgaven i å ta igjen gapet.

Med utilstrekkelige, grunnleggende ferdigheter helt fra skolen av, starter det fundamentale kompetansegapet helt i fra ung alder og blir bare større over tid.



**Virginia Hamilton**  
Regional administrator,  
United States Department of Labor

# STYRKE KOMPETANSE LØPET

HELT FRA KILDEN

HVA DU BØR GJØRE FOR FREMTIDEN  
– I DAG.

**Bedrifter forårsaker ikke nødvendigvis problemene i kompetanseløpet. Men, må ta følgene sammen med arbeidstakerne selv. Og selv om omskolering i deres egne organisasjoner og økosystemer er avgjørende, må ledere like fullt gå direkte til kilden for å påvirke utviklingen. Offentlig-private samarbeid og plattformer er en måte å ta fatt i kompetansegapet ved roten.**

**1. Bidra nasjonalt og på tvers:** I 2015 utviklet Frankrike et partnerskap mellom *Pôle emploi*, *The National Labor Agency* og *OpenClassrooms* som ga fri tilgang til nettbasert undervisning (MOOC). Jobbsøkere får tilgang til hundrevis av online-kurs innen alt fra webutvikling til digitalisering.<sup>41</sup> Gjennom *SkillsFuture Singapore* tar myndighetene i Singapore en aktiv rolle innenfor kompetanseutvikling av sine egne innbyggere. Innbyggere over 25 år får disponere 500 Singapore dollar til yrkesrelevant videreutvikling.<sup>42</sup> Eller ta for eksempel *The Global Apprenticeship Network (GAN)*: Den uavhengige, sveitsiske, ikke-kommersielle organisasjonen knytter sammen selskaper, foreninger og andre internasjonale organisasjoner for å skape kvalitetsarenaer for lærlinger. Et av ansvarsområdene er å skape

jobbmuligheter for unge mennesker ved å sammenknytte kompetanseutvikling direkte til næringslivets konkrete behov.<sup>43</sup>



**2. Bidra personlig til bransjegrupper:** Selskaper kan få større påvirkningskraft ved å knytte nærmere bånd til hverandre. Ta for eksempel NASSCOM. Bak NASSCOM står teknisk industri i India som bistår offentlig sektor i å etablere nye kurs innenfor data science og analyse, automatisering og tingenes Internett (Internet of Things – IoT) i akademiske miljøer.<sup>44</sup>

**3. Samarbeid med akademia:** Påvirk den akademiske dagsorden fra begynnelse til slutt, fra grunn- og videreutdanning via høyskoler til universiteter – også utover ingeniørfag. I USA slo Accenture seg sammen med *Harvard Business School* og *Burning Glass Technologies* for å utvikle et sett anbefalinger for arbeidsgivere, akademia og virksomheter med ansvar for rammevilkårene. Målet var å tette kompetansegapet for jobber med middels kompetansenivå – jobber som krever mer utdanning og erfaring enn videregående skole, men mindre enn fireårig universitets- eller høyskoleutdanning.<sup>45</sup> Ledere må jobbe sammen med andre arbeidsgivere i egen sektor for å definere felles kompetansekrav og aktivt formidle disse til lokale utdanningsinstitusjoner.

# LED AN I DAG

BLI KLAR FOR  
FREMTIDEN – NÅ

I henhold til en studie fra INSEAD i 2015 er det en sterk og overbevisende sammenheng mellom kompetansenivå og styrken til et lands økonomi.<sup>46</sup> Samfunnet står overfor en helt ny situasjon: En betydelig andel av befolkningen kan bli irrelevant. Ikke mulig å ansette. Se for deg de destabiliserende konsekvensene. Og omkostningene for mennesker som sliter seg gjennom arbeid for å skape et bedre liv for sine familier og kretsen rundt.

For å lede an til en lysere fremtid, må ledere forme morgendagens arbeidsstyrke, i dag. De må ta affære på tre fronter: Få fart i omskolering, omgjøre arbeidsoppgaver for å forløse menneskelig potensial og styrke kompetanseløpet helt fra kilden av. Vise handlekraft og ansvarlighet. Gjennom dette vil ledere omgjøre begrepet konkurransekraft og gi dem fortrinn som kan vare i mange tiår fremover. Men, først må de gi nytt innhold til begrepet «business as usual».

## LEDERE SOM VIL VINNE BØR LEGGE SEG DETTE PÅ MINNET:

### OMSKOLERE MEDARBEIDERE I STADIG RASKERE TEMPO

**Gjør hver leder til en digital leder:** Omskolering involverer alle nivåer i organisasjonen. Fra bunn til topp. Dagens ledere må forstå både grunnleggende forretningsmekanismer og kraften i ny teknologi. De må også være digitale arkitekter med et sett egenskaper som gjør suksess mulig i et disruptivt klima.

**Lær av åpen kildekode-miljøer:** Finn riktig balanse mellom å beskytte verdiene til egen virksomhet og gi eksterne ressurser utvidet tilgang til egne læringsressurser. Virksomheten er bedre tjent med å bidra til, og senere kunne velge fra, en større pool av talenter med relevant kompetanse. Dette setter virksomheten også i bedre stand til å konkurrere i et stadig endrende landskap..

### OMGJØRE ARBEIDSOPPGAVER FOR Å FORLØSE MENNESKELIG POTENSIAL

**Bidra til bedre rammevilkår:** I en verden hvor den gjennomsnittlige arbeidstaker vil bytte arbeidsgiver innenfor en periode på fem år og hvor flere og flere ønsker alternativer til heltidsstillinger, må også arbeidsmarkedets rammevilkår bli tilpasset. Ledere kan naturligvis raskt påvirke sin egen organisasjon. Men, de må i tillegg utøve innflytelse gjennom lobbying og bransjeorganisasjoner.

**Den som venter, får se:** Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker var tidligere en langvarig affære. Dette lå da også til grunn for arbeidsgiveres investeringer i arbeidsstokken. Nå er arbeidsstyrken mer i bevegelse. Tilpasningsdyktig – og i et økosystem hvor enkeltpersoner på den ene eller andre måten kommer til å opprettholde kontakten med sine tidligere arbeidsgivere. Dette må arbeidsgivere ta hensyn til ved å gi opplæring som kanskje ikke har en like tydelig, direkte avkastning som tidligere.

### STYRKE KOMPETANSELØPET HELT FRA KILDEN

**Bli gode forvaltere av fremtiden:** Gjøre utvikling av fremtidens talenter til strategisk prioritering. Ta ansvar for neste generasjon arbeidsstyrke gjennom samarbeid med organisasjoner, akademia og myndigheter for å identifisere fremtidens behov og utvikle fremtidens arbeidsstyrke i dag. Helt fra kompetansekjedens begynnelse kan ledere bidra til tilpasning av læreplaner til det virkelige arbeidslivet.



# VEIEN VIDERE

**Den fjerde industrielle revolusjon** gir en mengde utfordringer på godt og vondt for arbeidsstyrken. Noen ganger opplever vi veien fremover mer som mørk tunnel – hvor utgangen er uvisst – enn en godt opplyst vei. Men, handlekraftige og ansvarlige ledere har retningen inne – muligheter og verktøy for å iverksette sosiale og økonomiske tiltak. Sørg for at medarbeiderne deres ikke blir hengende etter på dette fantastiske nye arbeidsmarkedet. Omgjør arbeidsoppgaver for å utnytte medarbeidere og teknologi fullt ut. Ta grep om revolusjonen og utnytt mulighetene ved å skape fremtidens arbeidsstyrke. I dag.

**Vår aldrende arbeidsstyrke kjenner gruvene og de unge gutta kan digitalisering. Resultatet har vært intet mindre enn strålende når vi har lykkes med å sette sammen velfungerende team på tvers av generasjonskløften.**



**Duncan Wanblad**  
Chief Executive Officer,  
Base Metals and Minerals, Anglo American,  
South Africa

# OM FORFATTERNE

## ELLYN SHOOK

CHIEF LEADERSHIP & HUMAN  
RESOURCES OFFICER,  
ACCENTURE

[ellyn.j.shook@accenture.com](mailto:ellyn.j.shook@accenture.com)

[linkedin.com/in/elly-shook-1b51127@EllynJShook1](https://www.linkedin.com/in/elly-shook-1b51127@EllynJShook1)

## MARK KNICKREHM

GROUP CHIEF EXECUTIVE,  
ACCENTURE STRATEGY

[mark.a.knickrehm@accenture.com](mailto:mark.a.knickrehm@accenture.com)

[linkedin.com/in/markknickrehm@Mark\\_Knickrehm](https://www.linkedin.com/in/markknickrehm@Mark_Knickrehm)

## OM UNDERSØKELSEN

Accenture har kombinert kvantitative og kvalitative teknikker for å analysere hvordan handlekraftig og ansvarlig lederskap kan bidra til å forme fremtidens arbeidsstyrke. Forskningsprogrammet hviler på de tre grunnpillarene som vi har beskrevet nedenfor, i tillegg til omfattende gjennomgang av sekundærkilder og dybdeintervjuer med ledende eksperter fra universiteter, oppstartsbedrifter, store konsern og offentlige organisasjoner.

### 1. UNDERSØKELSE

Gjennomført undersøkelse blant mer enn 10.000 arbeidstakere i ti land. Danne inntrykk på tvers av kompetansenivåer og generasjoner rundt innvirkning av teknologiske fremskritt på arbeid i dag og i fremtiden. Hvor forberedt arbeidsstyrken er på å løfte egen kompetanse som respons på muligheter og utfordringer de står overfor.

#### a) Metodikk

- Accenture fikk gjennomført en global spørreundersøkelse blant 10.527 arbeidstakere på tvers av ulike kompetansenivåer og generasjoner i ti land verden over: Australia, Brasil, Frankrike Tyskland, India, Italia, Japan, Tyrkia, Storbritannia og Amerikas forente stater/USA.
- Ferdighetsnivåer (høy, mellom og lav) ble organisert ut i fra yrkeskategorier fra U.S. Bureau of Labor Statistics, med visse tilpasninger til utdanningsnivå for visse yrkeskategorier.
- Undersøkelsen gjennomført blant et representativt utvalg yrkesaktive innbyggere i hvert land ut i fra alder.
- Undersøkelsen ble gjennomført online fra 25. november til 9. desember 2016 av *Market Knowledge Online*.

### 2. ØKONOMETRISK MODELL

Modellen ble brukt for å identifisere andelen ansettelse som er gjenstand for automatisering basert på ulike forutsetninger om kompetansesituasjonen i arbeidsstyrken, med vekt på et antatt omvendt forhold mellom betydningen av ferdigheter som kan utøves i takt med automatisering/digitalisering og tid allokert til menneske-lignende oppgaver innenfor ulike yrkesgrupper, på den ene side, og sannsynligheten for automatisering, på den andre. Denne analysen er basert på dagens teknologiske situasjon.

Særlig gjør vi oss antakelser rundt tempoet i omskolering av ferdigheter arbeidsstyrken besitter og som kan bli utført parallelt med automatisering/digitalisering, vi beregner omfordelingen av arbeidstid til menneskelignende oppgaver og vi analyserer reduksjon i antall år til opplæring som arbeidsstyrken i ulike land i utvalget trenger for å bli klare til å jobbe i en verden sterkere preget av automatisering/digitalisering.

#### a) Metodikk:

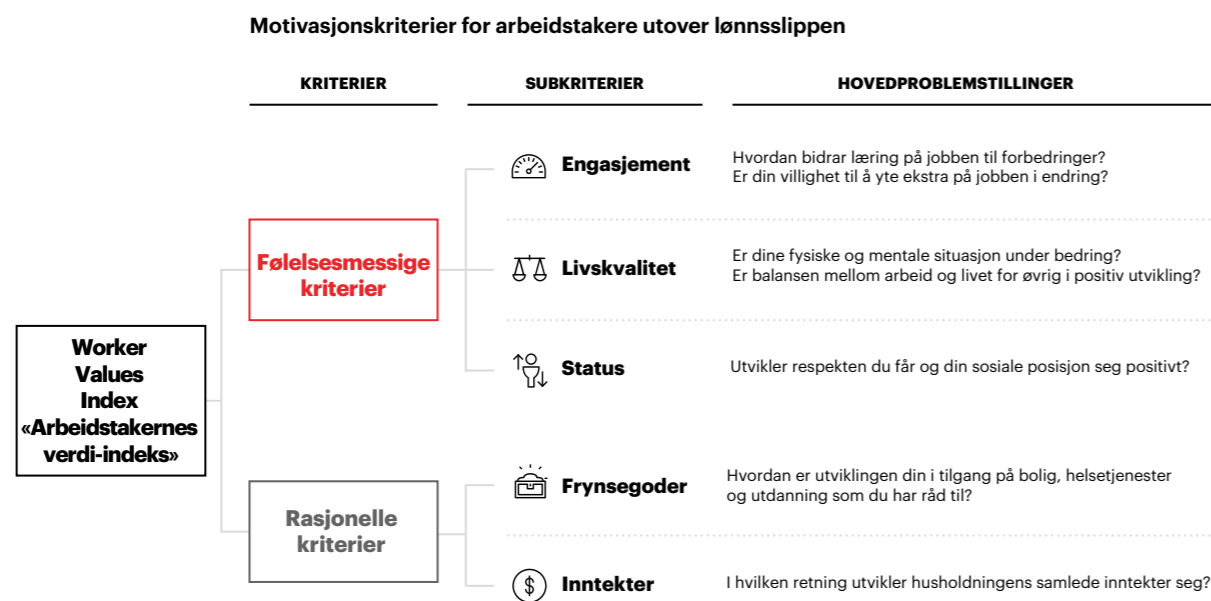
- Landspesifikke analyser for Tyskland, Storbritannia og USA.
- Datagrunnlag: *O\*NET*-database, *OECD PIACC*-undersøkelsen, arbeidet til Frey, C. B., & Osborne, M. A. (*Oxford University*), kombinert med demografisk informasjon basert på på de respektive landenes arbeidsmarkedsstatistikk.
- Firedelt tilnærming til modelleringsarbeidet:
  1. Konstruerte konsistens data som knytter sammen sannsynligheten for automatisering, ferdigheter/ kompetanse, arbeidsoppgaver, arbeidsbeskrivelser og arbeidstakerdata.
  2. Definerte med regresjonsanalyse hvilke arbeidsoppgaver som krever sterke, menneskelignende ferdigheter (ikke-automatiserbare).
  3. Beregnet andelen av arbeidsplasser i hvert land som med mer enn 75 prosent sannsynlighet vil bli helt automatisert. Det er brukt økonometri for å beregne hvordan automatiserings-sannsynligheten avhenger av arbeidstakeres PIACC-aktiviteter.
  4. Simulerte innvirkningen av læring på andelen av arbeidstakere som er gjenstand for full automatisering i en scenarie-rettet analyse inkludert å rekalkulere sannsynligheten for automatisering på like tidspunkter, avhengig av (i) i hvilken grad de respektive aktivitetene er knyttet til menneskelignende ferdigheter og (ii) om 2011-2014 CAGR-utviklingen av menneskelige ferdigheter ble trukket inn i fremtiden.

### 3. ARBEIDSTAKERNES VERDI-INDEKS

Accentures Worker Values Index (WVI) – arbeidstakernes verdi-indeks – avdekker hva som motiverer enkeltpersoner på arbeidsplassen inkludert rasjonelle og følelsesmessige kriterier. Indeksen måler verdien enkeltpersoner har av å være i arbeid, underforstått at arbeid tilfører verdier av både materiell og immateriell art. WVI er utviklet i samarbeid med Gallup og gir et godt bilde av arbeidstakeren som komplett individ.

#### a) Metodikk

- Indeksen består av to hovedelementer (rasjonelle og emosjonelle kriterier) og fem del-kriterier som følger:




- Landsutvalget inkluderer seks industrialiserte markeder: Australia, Frankrike, Tyskland, Japan, Storbritannia og USA.
- Arbeidstakere er delt i tre ferdighetsnivåer: Høyt, middels og lavt.
- Data for subkriteriene er hentet fra the Gallup World Poll som er innsamlet mellom 2007 og 2015. For subkriterier som inkluderer flerdelte spørsmål, er det gjort en gjennomsnittsbetraktning på tvers av hvert enkeltindivids respons for å kalkulere samlet poenggivning.
- Beregning av WWI-en: En tilnærming er benyttet hvor alle subkriterier veier likt.

### NOTER

- Jason Furman: Is This Time Different? The Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence, 2016
- Basert på dagens teknologiske virkelighet
- ManpowerGroup: 2016/2017 Talent Shortage Survey
- Verdens økonomiske forum (World Economic Forum): The Future of Jobs, 2016
- Som en del av Digital Transformation of Industries, har *Verdens økonomiske forum* identifisert over 120 grensesprengende brukerhistorier som det er forventet at vil forme fremtiden for 12 ulike bransjer det neste tiåret. Accenture har gjennomgått hver brukerhistorie som har forventet innvirkning på arbeidsstyrken og konkluderte med at 2/3 av dem vil utvide innholdet i arbeidstakerens eksisterende hverdag eller skape nye roller.
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Why Artificial Intelligence is the Future of Growth, 2016
- ILO: A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth. A G20 Training Strategy, 2010
- Accenture: Tech Experience: Women's Stepping Stone to the Corporate Boardroom?, 2016
- Harvard Business Review: AT&Ts Talent Overhaul, 2016
- OECD: Forum 2016 Issues: The future of education, 2016
- <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-wins-airbus-best-in-class-award-for-innovation-at-the-2016-airbus-supplier-conference.htm> (last accessed December 22, 2016)
- US Census Bureau: An Aging World, 2015
- <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/07/17/brookings-data-now-75-percent-of-2025-workforce-will-be-millennials/>
- Goldman Sachs: What if I told you ..."Gen-Z" Will Be Larger and More Influential than Millennials, 2015
- Sparks & Honey: Meet Generation Z, 2014
- <http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html> (last accessed December 22, 2016)
- <http://www.computerweekly.com/news/4500255941/German-rail-and-transport-group-turns-to-virtual-reality-in-war-for-talent> (last accessed December 22, 2016)
- <https://www.theguardian.com/technology/2016/feb/26/mercedes-benz-robots-people-assembly-lines> (last accessed December 22, 2016)
- Pew Research Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/> (last accessed January 5, 2017)
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Worker Values Index 2016
- Accenture: Humanizing Work through Digital, 2016
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Accenture: Technology Vision 2016
- ILO: World Employment Social Outlook. The Changing Nature of Jobs, 2015
- Accenture: Future Workforce Survey, 2016
- Harvard Business Review: How Learning and Development Are Becoming More Agile, 2016
- <http://www.nytimes.com/2016/12/16/business/retirement-boomerang-boom-more-firms-tapping-the-skills-of-the-recently-retired.html> (last accessed December 22, 2016)
- Accenture: Cracking the Gender Code, 2016
- OECD: Labor Market Mismatch and Labor Productivity Evidence from PIAAC Data, 2015
- Accenture Research: Future of Work Economic Modeling, 2016
- Verdens økonomiske forum (World Economic Forum): The Future of Jobs, 2016
- <http://www.pole-emploi.org/actualites/des-cours-en-ligne-gratuits-a-destination-des-demandeurs-d-emploi-@/543/view-article-123034.html?>
- <http://www.skillsfuture.sg/> (last accessed December 22, 2016)
- <http://www.gan-global.org/who> (last accessed December 22, 2016)
- <http://www.sscnasscom.com/> (last accessed December 22, 2016)
- Accenture: Bridge the Gap: Rebuilding America's Middle Skills, 2014
- INSEAD: The Global Talent Competitiveness Index, 2015

## **BLI MED I SAMTALEN**

 @AccentureStrat

 <http://linkedin.com/company/accenture-strategy>

### **OM ACCENTURE**

Accenture er et ledende globalt konsulentselskap som leverer en rekke tjenester og løsninger innen strategi, rådgivning, digitalisering, teknologi og outsourcing. Med erfaring, spesialisert kompetanse, globale ressurser og omfattende bransjeksperitise, jobber Accenture i sjiktet mellom business og teknologi for å hjelpe kunder øke sin prestasjonsevne og utvikle bærekraftig verdi for sine interessenter. Med over 442 000 ansatte og kunder i mer enn 120 land, driver Accenture innovasjon for en forenklet hverdag.

### **OM ACCENTURE STRATEGY**

Accenture Strategy jobber i grensesnittet mellom teknologi og forretningsvirksomhet. Vi forener vår samlede kapasitet innenfor forretningsvirksomhet, teknologi, virksomhetsdrift og strategier for forretningsfunksjoner for å gi kundene våre et styrket fremtidsperspektiv som grunnlag for iverksetting av bransjespesifikke strategier som brede transformasjon for større virksomheter. Vi ønsker å bidra til økt effektivitet og vekst ved å rette oppmerksomheten mot digital disruptjon, konkurransedyktighet, globale driftsmodeller, kompetanse og lederskap.

### **OM ACCENTURE RESEARCH**

Accenture Research avdekker disruptive elementer, former trender og etablerer datadrevet innsikt innenfor de mest presserende områder som organisasjoner blir stilt overfor. Ved å kombinere kraften i innovative forskningsmetoder med inngående bransjeforståelse, publiserer våre 250 medarbeidere og nytenkere i 23 land hvert år mange hundre rapporter, artikler og banebrytende refleksjoner. Vår tankevekkende forskning er støttet av grunddata data som er bærebjelker i vår innovasjonsvirksomhet og gjør det mulig å omsette teorier til løsninger for det praktiske liv.

Copyright © 2017 Accenture.

Vi forbeholder oss alle rettigheter til materialet. Accenture, virksomhetens logo og High Performance Delivered er varemerker som tilhører Accenture.

Dette dokumentet omfatter beskrivende referanser til varemerker som kan være eid av andre. Gjennom dette hevder ikke Accenture eierskap til disse varemerkene og verken presenterer eller antyder noen nærmere tilknytning mellom Accenture og de rettmessige eierne av slike varemerker.

