

# Adoption og gevinstrerealisering

PwC – IAM-konference  
Februar 2025



Revision. Skat. Rådgivning.

1

Introduktion

# Introduktion



**Team Lead**  
**Identity Strategy**  
**Thomas Thoning**

Senior Manager

2

Adoption of IAM

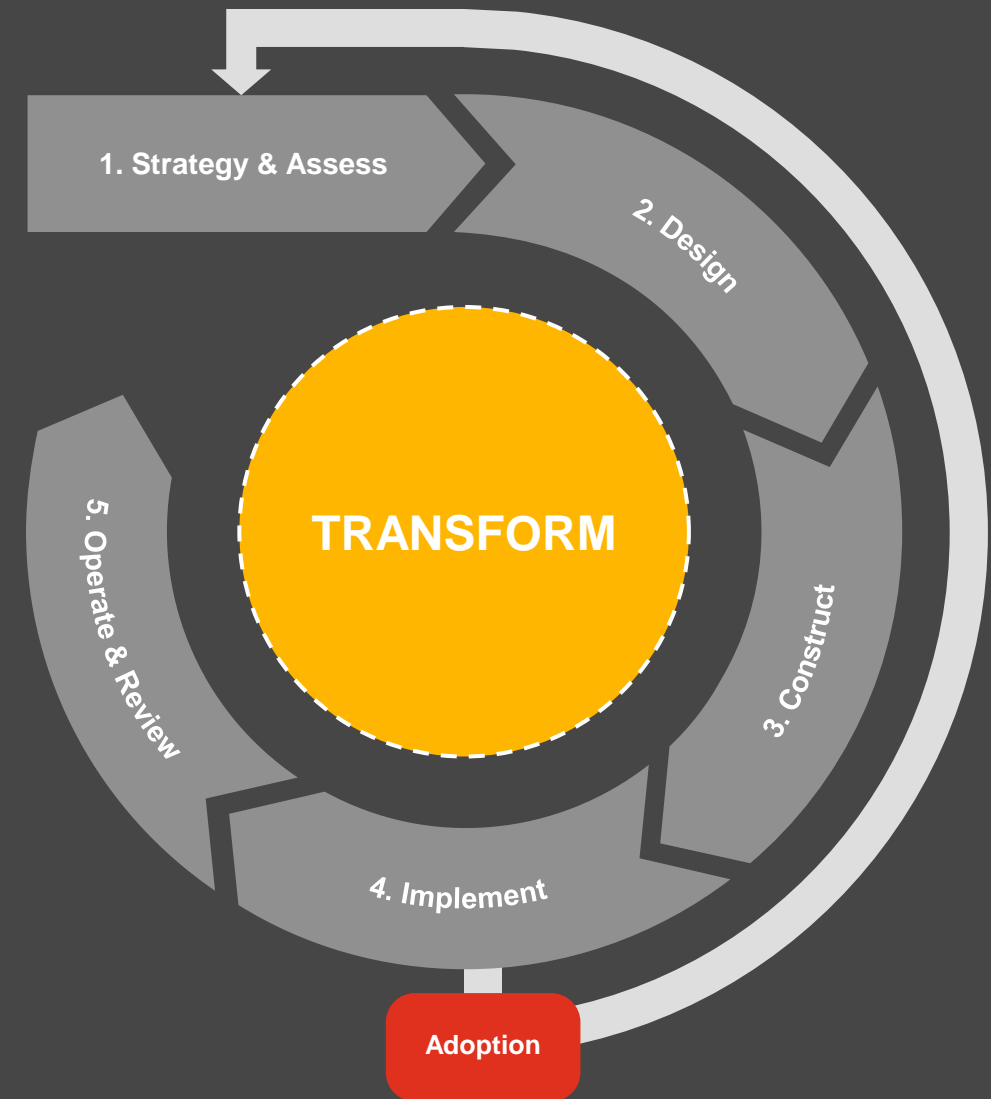
# Oftentimes overlooked, that the change already starts with the idea

## Example of connection to project phases

Precision – to set in time! We see across projects a clear tendency towards, that considerations about change management and especially adoption come too late.

An early investment in change management creates an active and goal-oriented effort and enables a high degree of adoption.

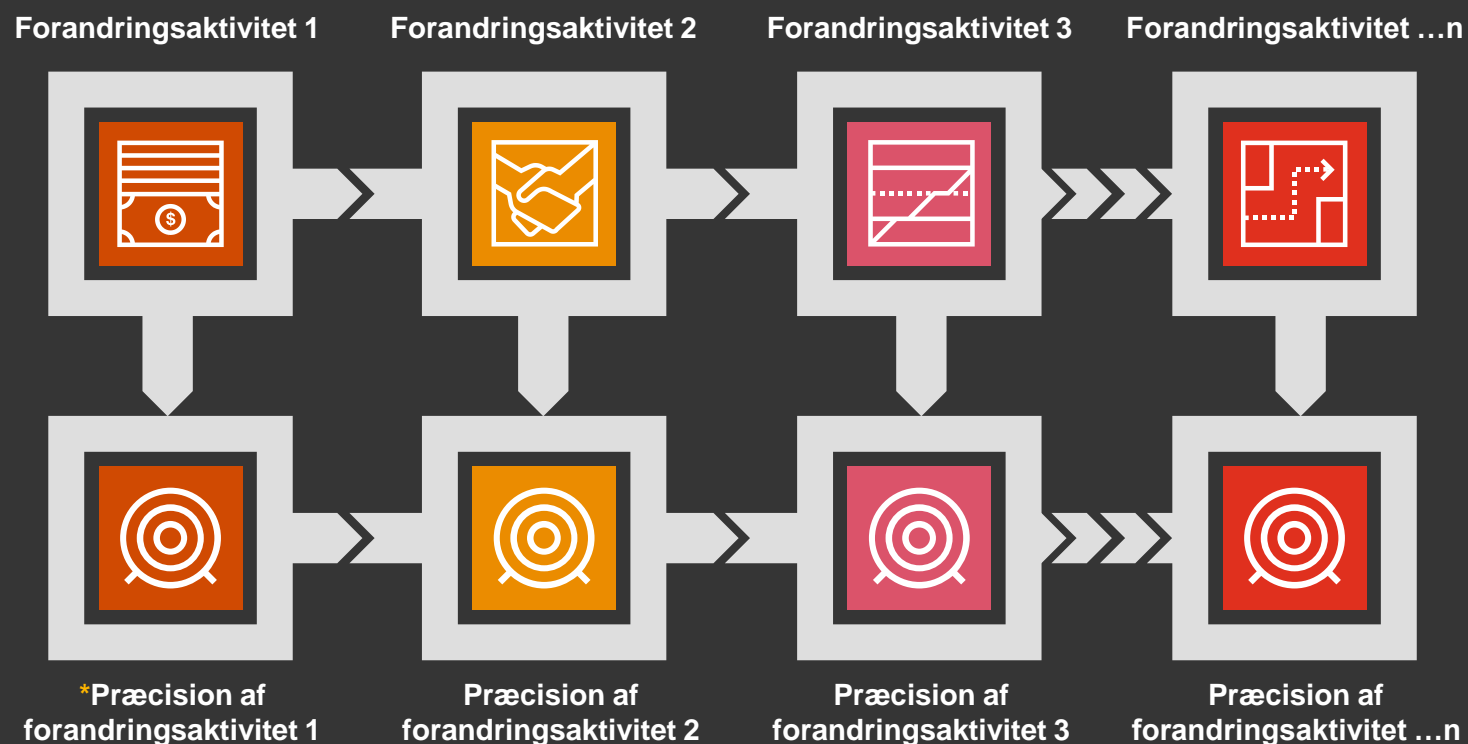
**Adoption** handler om den enkeltes accept og brug af én løsning og processer.  
**Forandringsledelse** handler om at lede og styre forandringer i en organisation.



# Adoption er jeres ambition for en blivende forandring, som gennemføres via en række forandringsaktiviteter på rette tid og sted

## Et bud på en sammenhæng mellem adoption og forandringsledelse

**Grad af adoption**  
Den enkeltes accept og brug  
af den "fulde" løsning =



\*Præcision – at sætte ind rettidigt og til relevant målgruppe

# Vi ser mange af de samme udfordringer hos vores kunder

## Seks eksempler på typiske udfordringer

### Manglende fokus på forandring for ledelsen

- Afdelingerne er autonome
- Der er ingen direkte konsekvens ved at sige nej
- Dette kan resultere i et fragmenteret IT-landskab

### Ændret interface og brugervenlighed

- Drop-down vælges frem for detaljeret oversigt
- Brugeradministratorer skal arbejde på anden vis
- Slutbrugeren vil få en kortliste

### Høj kompleksitet grundet flere go-lives

- Kompleksiteten i projektet bliver forøget
- Kompleksiteten for slutbrugere og andre brugere er høj, og det gør det muligt at opleve, at forventningerne ikke bliver indfriet

### Det skal sælges, ikke blot kommunikeres

- Lederne får en ny arbejdsopgave
- Opgaven er lille, og kompetenceløft bliver ofte nedprioriteret
- Lederne formår ofte ikke at udføre deres vigtige opgave

### Manglende følelse af behov i forretningen

- IAM-systemer er "usynlige" IT-infrastrukturløsninger
- Ønsket om højere grad af compliance glemmes i hverdagen, da konsekvenserne er utydelige

### Mismatch i information - ledelsestilsyn

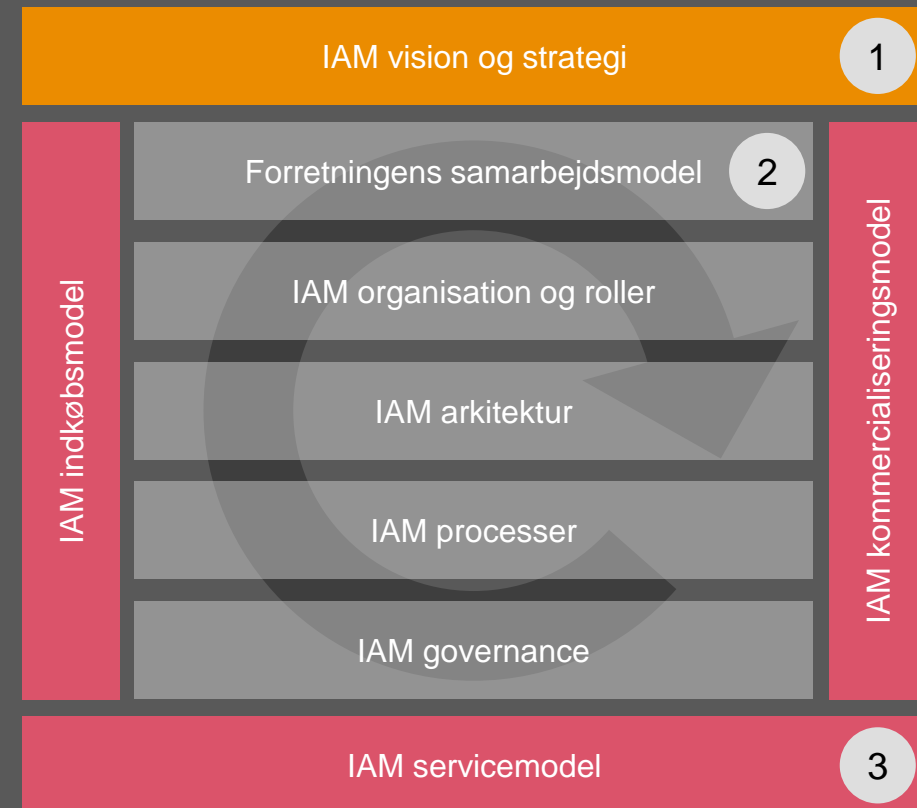
- Forvaltere kan ikke træffe beslutninger i forhold til hvilke adgange medarbejderne skal have
- Ledere har ikke teknisk forståelse i forhold til at give de rigtige rettigheder pr. system

# Med et holistisk blik er muligt at starte tidligt...

## Strategi og Target Operating Model (TOM)

1. Tilpasning til vigtige IAM-strategiske principper.
2. Definition af kerneelementerne i IAM TOM:
  - a) **Definition af forretningens samarbejdsmodel (business engagement model).** Dette indeholder den primære tilgang og principperne for styring af et gnidningsfrit partnerskab mellem IAM og forretning.
  - b) **Definition af målorganisation og roller.** Dette indeholder rammerne for organisationens IAM governance team.
  - c) **Definition af IAM-arkitektur.** Arkitektur refererer til alle de elementer der omkranser kerneprincipperne i IAM, herunder IAM-systemlandskab og system-onboarding.
  - d) **Definition af IAM-processer.** Dette overblik over centrale IAM-processer er vigtig, da den udgør ryggraden for forbindelsen med flere af de andre elementer i IAM TOM.
  - e) **Definition af den overordnede IAM governance.** Dette vil fokusere på at skitsere det primære ansvar på tværs af IAM og forretning.
3. Definition af de understøttende elementer i IAM TOM (dvs. IAM servicemodel (SLA), IAM indkøbsmodel (sourcing model) og IAM kommercialiseringsmodel (kontraktlige vilkår og betalingsmodeller).

Elementerne i IAM TOM skal kobles til organisationens vision og strategi for IAM, som forudgående er blevet ensrettet med resten af forretningen.

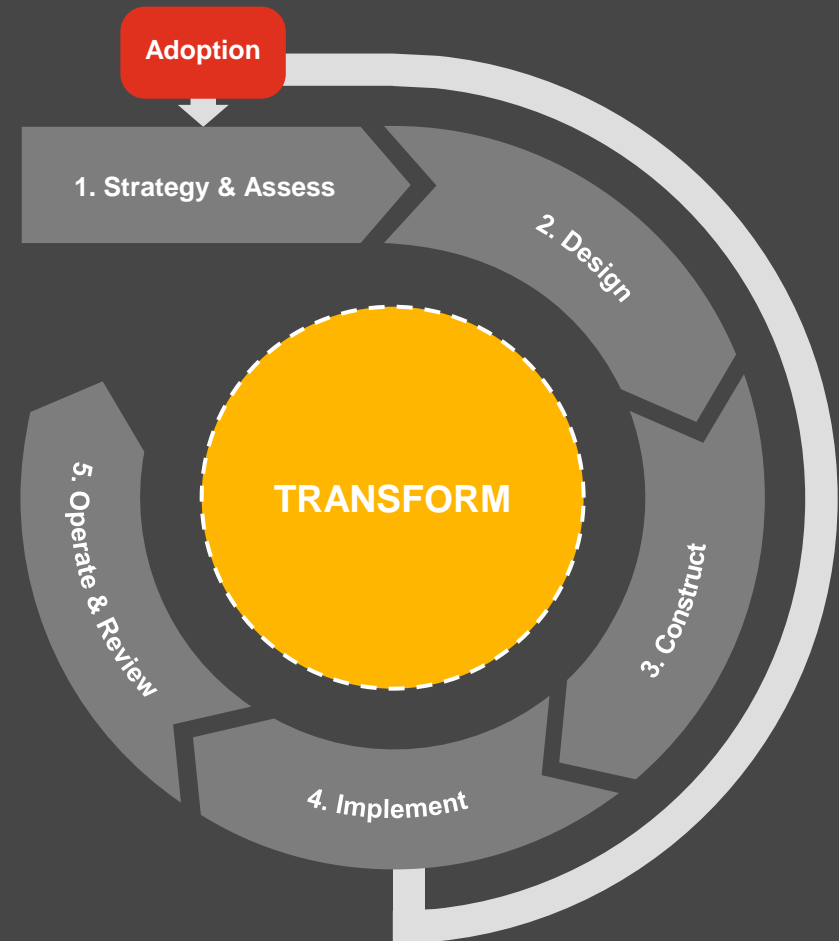
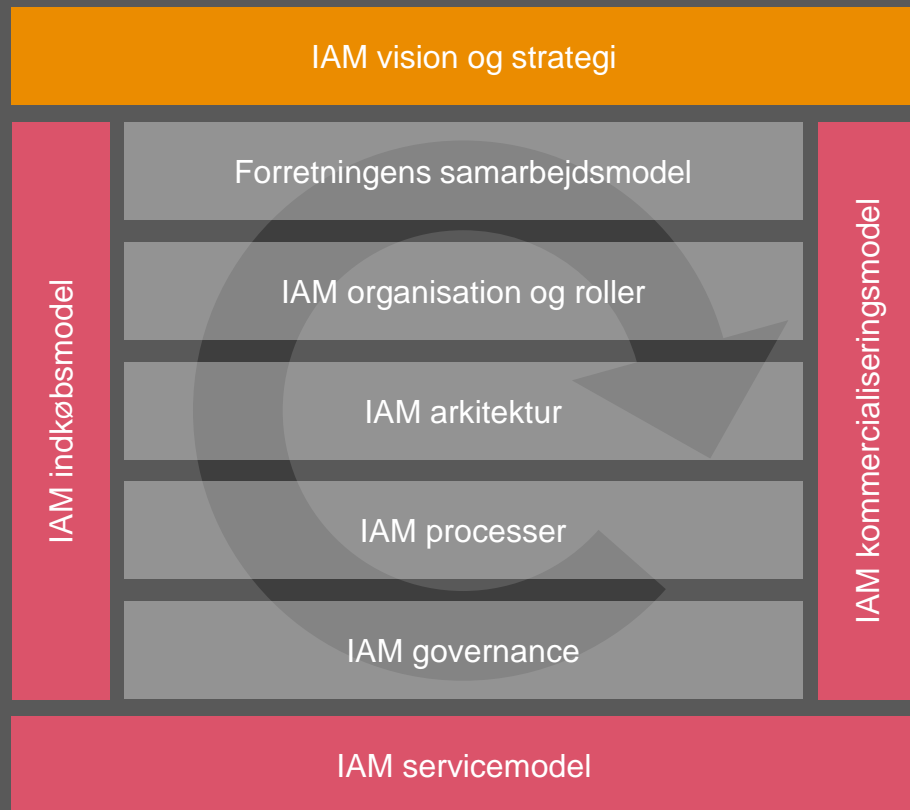


Der er dog behov for yderligere validering og tilpasning af IAM TOM til organisationen.



...hvor I skaber sammenhængen mellem det strategiske sigte og de forandringer, som kommer....

## Projektfaser og din fremtidige operating model hænger sammen



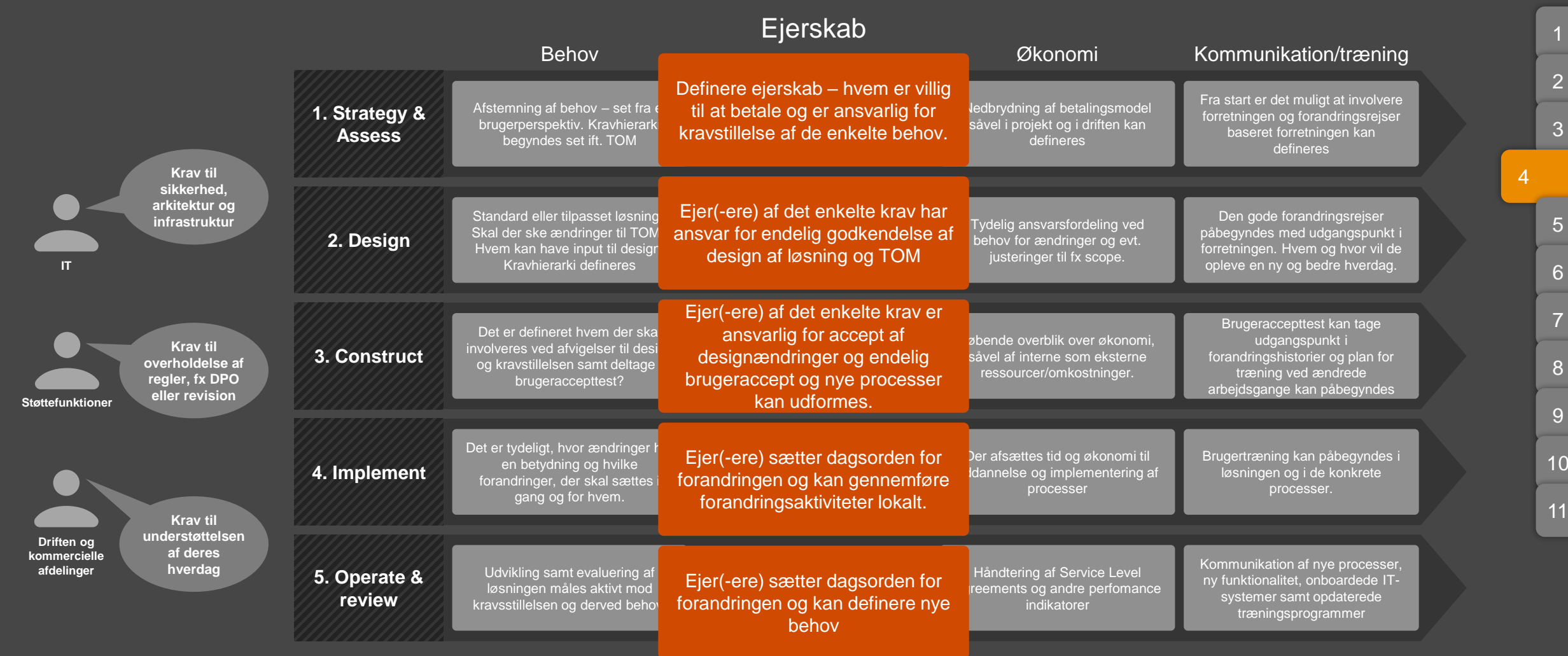
# ...og med de rette linser, kan I skabe sammenhæng og struktur

## Et forenklet bud på en sammenhæng mellem behov, ejerskab, økonomi/Træning og økonomi



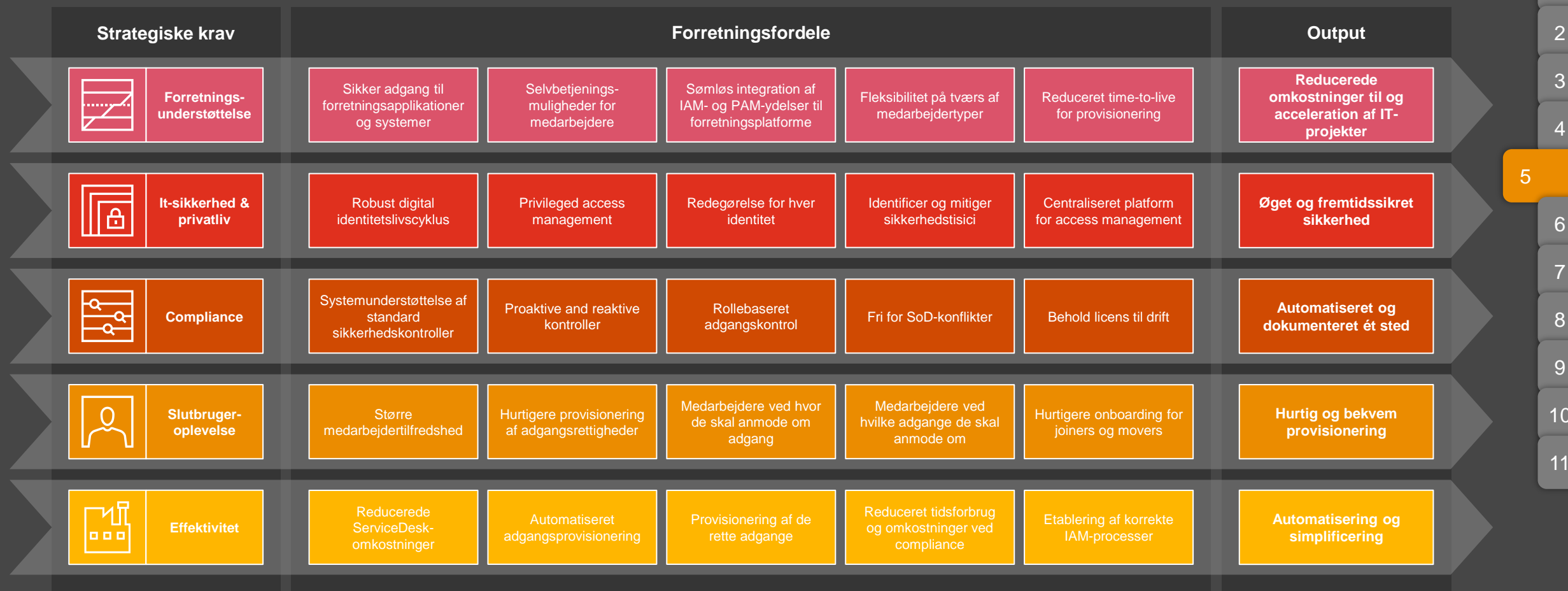
# ...og med de rette linser, kan I skabe sammenhæng og struktur

## Et forenklet bud på en sammenhæng mellem behov, ejerskab, økonomi/Træning og økonomi



# Gennem afstemning af forretningens behov, kan gevinstrealisering og kommunikation påbegyndes...

## En metode til at arbejde med forretningsmæssige behov



# ...og her ser I et praktisk eksempel på nedbrydningen

## Kundeeksempel på IAM-baserede forretningsmæssige fordele i kontekst

1	Forbedre Identity & Access Management Processer	Selvbetjeningsmuligheder for medarbejdere	Robust digital identitetslivscyklus	Rollebaseret adgangskontrol	Medarbejdere ved hvor de skal anmode om adgang	Hurtigere onboarding for joiners og movers	Reducerede ServiceDesk-omkostninger	Etablering af korrekte IAM-processer
		Reduceret time-to-live for provisionering	Privileged access management	Hurtigere provisionering af adgangsrettigheder	Medarbejdere ved hvilke adgange de skal anmode om	Automatiseret adgangsprovisionering	Provisionering af de rette adgange	Reduceret tidsforbrug og omkostninger ved compliance
2	Indsigt i faktisk tildelte adgange i organisationen	Redegørelse for hver identitet	Systemunderstøttelse af standard sikkerhedskontroller					
		Centraliseret platform for access management						
3	Evne til at understøtte kontroller til revision	Sømløs integration af IAM- og PAM-ydelser til forretningsplatforme	Redegørelse for hver identitet	Systemunderstøttelse af standard sikkerhedskontroller	Reduceret tidsforbrug og omkostninger ved compliance			
		Centraliseret platform for access management	Proaktive og reaktive kontroller	Fri for SoD-konflikter	Etablering af korrekte IAM-processer			
4	IT-sikkerhed vedrørende adgangsrettigheder	Sikker adgang til forretningsapplikationer og systemer	Privileged access management	Identificér and mitigér sikkerhedsrisici	Systemunderstøttelse af standard sikkerhedskontroller			
		Redegørelse for hver identitet	Centraliseret platform for access management	Proaktive og reaktive kontroller				

# Gevinster er udbyttet af den fremtidige tilstand i organisationen efter gennemførelse af et transformativt projekt

## Introduktion til gevinster

Gevinster er stærkt forbundet med projektets overordnede formål. Det overordnede formål er den fremtidige tilstand, som projektet muliggør.

Projektets gevinster er en nedbrydning og operationalisering af projektets formål, dvs. udbyttet af den fremtidige tilstand.

Det betyder, at gevinster kræver investering af tid og ressourcer i at ville gøre noget anderledes, der skaber en forandring og danner den fremtidige tilstand, som har øgede forretningsfordele ift. den nuværende situation.

Kort fortalt – gevinster er et resultat af forandring og begrunder værdien i forandringen, som kun sker hvis adoption finder sted.

Gevinster beskrives ofte med tillægsord fx, *højere, flere, bedre, billigere, hurtigere, lavere, færre* mv.

Det er vores erfaring, at en højere præcision og tilknytning af kvantitative målepunkter er med til at styrke business casen og sikre værdiskabelsen i gennemførelsen af projektet.



# Gevinster realiseres gennem udmøntning af strategier, adoption og forandringsledelse

## Systematisk gevinstrealisering

### Hvad er gevinstrealisering?

Gevinstrealisering er tæt integreret med udmøntning af strategier, adoption og forandringsledelse. Vores metode til gevinstrealisering indeholder teknikker og værktøjer til systematisk at identificere, estimere, planlægge, følge op på og høste gevinster forbundet med IAM.

### Retningslinjer

- Gevinster anvendes aktivt som styringsparametre
- Maks. 4-5 konkrete og operationelle gevinster.
- Gevinster forankres i styregruppen, og alle gevinster har en navngiven ejer, der er medlem af styregruppen og repræsenterer forretningen.
- Fortsat sikring af gevinster måles og realiseres efter projektorganisationens nedlukning.

### Fordele ved en systematisk tilgang til gevinstrealisering i perioden fra opstart af projektet til fuld realisering har fundet sted

Der skabes ofte større værdi af it-investeringerne, som også bliver synliggjort.

Projektstyringen skærpes, og initiativer/aktiviteter integreres tættere med øvrige projekter.

Der skabes sammenhæng mellem berørte slutbrugere og beslutningstagere.

Business casen bliver mere realistisk både ift. indhold og forudsætninger.

Det forretningsmæssige fokus bliver prioriteret ift. den teknologi, der adopteres.

# Der arbejdes med gevinster igennem alle projektets faser

## Eksempel på sammenhæng til projektfaser

### 1 Strategy & Assess

Her defineres projektets baggrund og formål. Vi kommer med de første bud på de ønskede gevinster, som identificeres i et gevinstdiagram. Projektets scope bestemmes ud fra dette.

### 2 Design

Her defineres og opdateres gevinstdiagrammet og gevinstoversigten (gevinstbeskrivelser), samt en gevinstrealiseringsplan inkl. implementeringsaktiviteter.

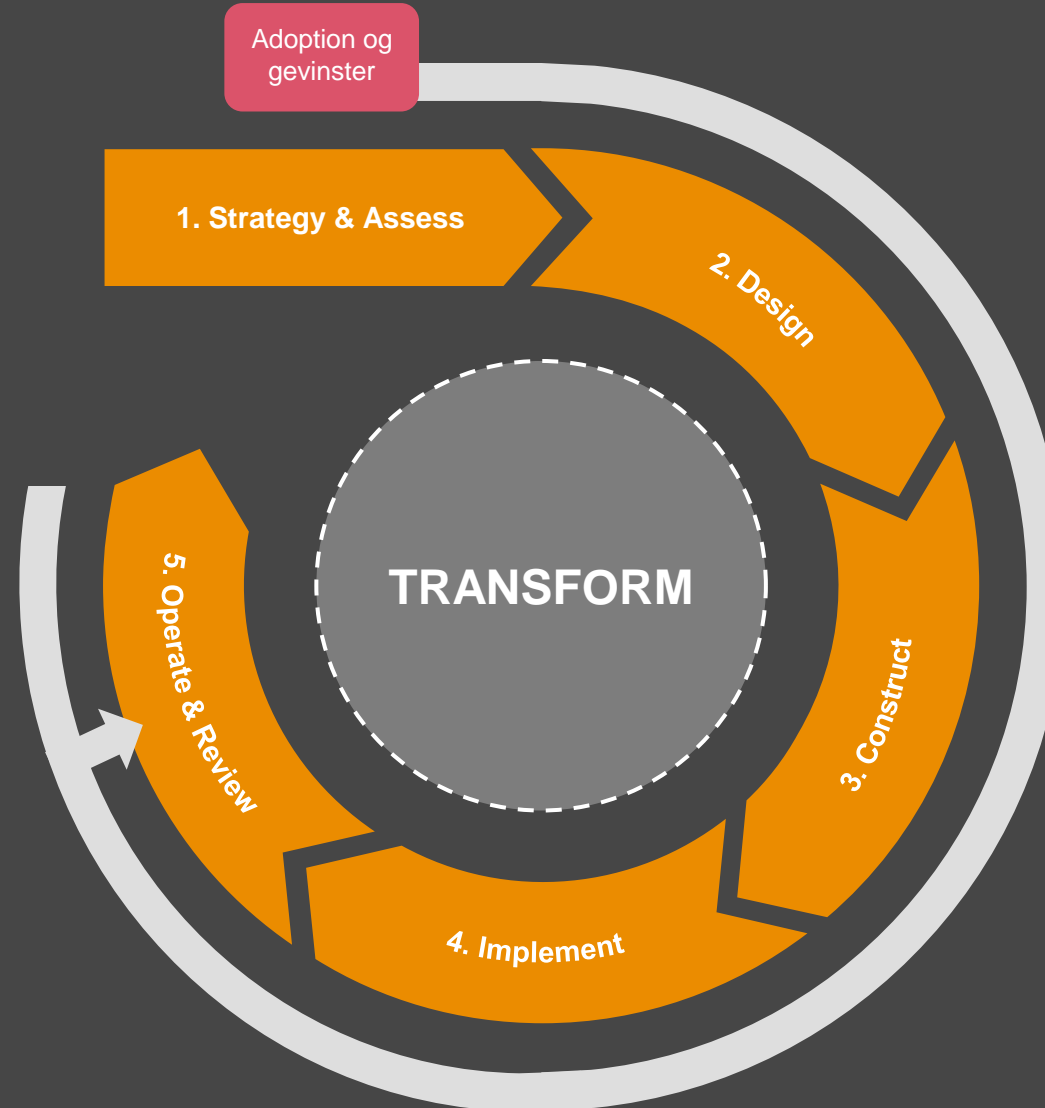
### 3 Construct

### 4 Implement

Her revurderes og opdateres gevinstdiagrammet, -oversigten, -realiseringsplanen inkl. implementeringsaktiviteter. Der følges op på tidlige indikatorer for kompetencer og adfærd i takt med implementering i forretningen.

### 5 Operate & Review





Der foretages gevinstmålinger, som fremhæves i en statusrapport. Er vi på rette vej til at nå vores mål, eller skal vi supplere med yderligere aktiviteter?

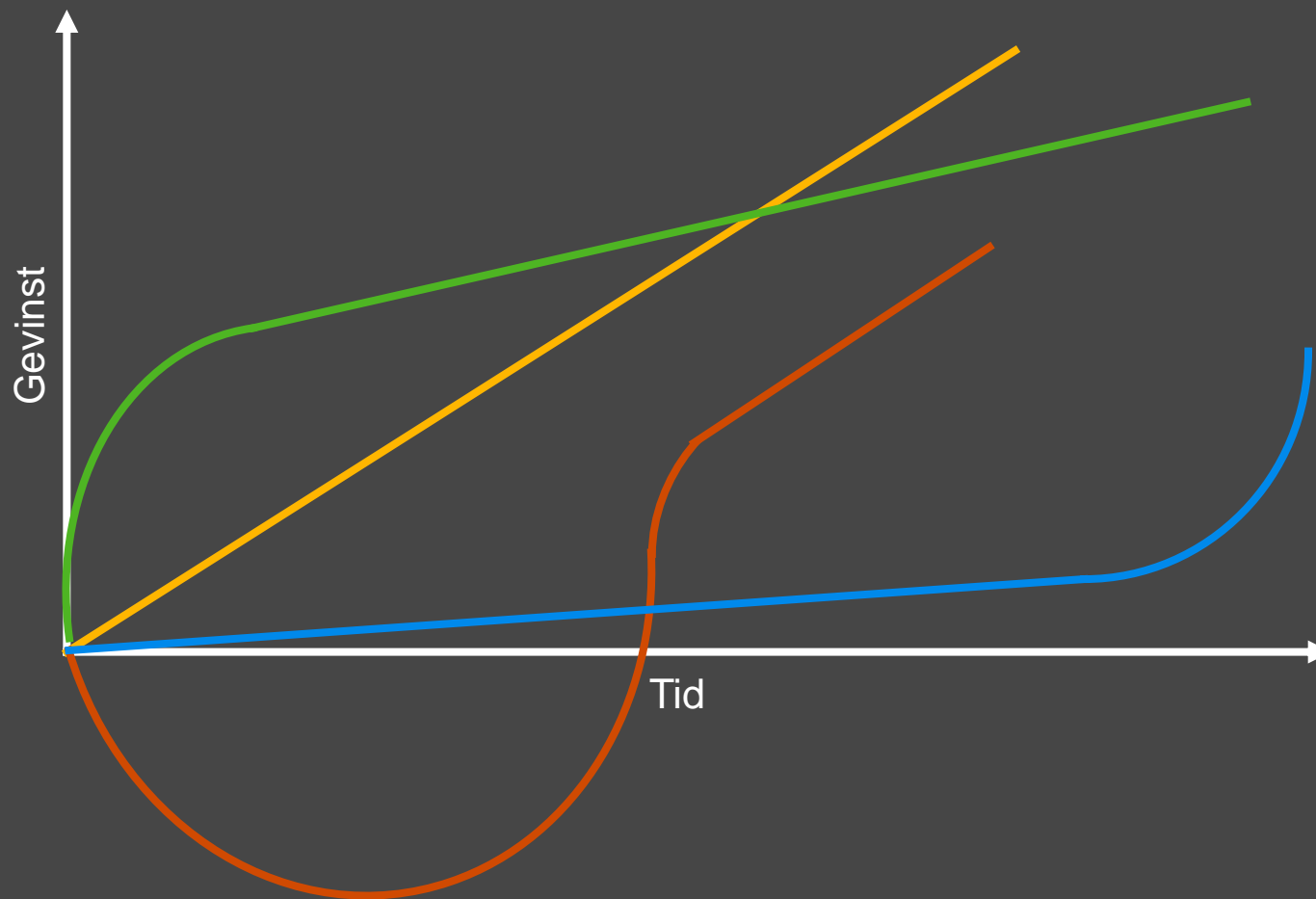




# Perspektiver på gevinstmålinger før, under og efter projektet

## Gevinstmålinger

-  • Forventet realisering af gevinster
-  • Typisk resultat på brugeroplevelse set over tid
-  • Økonomisk gevinst efter gennemførte integrationer
-  • Fx reduceret arbejdstid ved tidlig automatisering af Move-processen.



# Effektivt gevinstarbejde kræver definition af roller og ansvar for projektets interessenter

## Roller og ansvar i før, under og efter projektet

### Styregruppeformand

1. Overordnede forretningsmæssige ansvar for projektet, hvilket indebærer at sikre, at projektet er værd at bruge penge og ressourcer på.
2. Sikre, at de øvrige roller lever op til deres ansvar.

### Gevinstejer(e) (typisk seniorbruger)

1. Ansvar for, at de styrende gevinster identificeres, beskrives og planlægges
2. Stille krav til projektets leverancer, der muliggør flest gevinster.

### Projektleder

1. Facilitere projektets gevinstforløb som udgangspunkt for projektdokumentation, business case og realiseringsplan.
2. Integreret styring af leverancer og gevinster, samt opfølgning på projekt- og realiseringsplanen under projektets gennemførelse.

### 1. Strategy & Assess

Rolle	Ansvar	Involvering
Styregruppe-Formand	Rammer, formål og beslutninger	HØJ
Gevinst-ejer(e)	Input og rammer	HØJ
Projektleder	Facilitering	HØJ
Øvrige	Input	MIDDEL

### 3. Construct

Rolle	Ansvar	Involvering
Styregruppe-Formand	Input og review	LAV
Gevinst-ejer(e)	Udarbejd realiserings-plan	HØJ
Projektleder	Integration	MIDDEL
Øvrige	Review	LAV

### 5. Operate & Review

Rolle	Ansvar	Involvering
Styregruppe-Formand	Review og beslutning	MIDDEL
Gevinst-ejer(e)	Målinger og statusrapport	HØJ
Projektleder	Formidling	MIDDEL
Øvrige	Input	MIDDEL

### 2. Design

Rolle	Ansvar	Involvering
Styregruppe-Formand	Input og review	LAV
Gevinst-ejer(e)	Udarbejd beskrivelser	HØJ
Projektleder	Facilitering og integration	HØJ
Øvrige	Input	HØJ

### 4. Implement

Rolle	Ansvar	Involvering
Styregruppe-Formand	Review og beslutning	MIDDEL
Gevinst-ejer(e)	Foretag målinger / opfølgning	HØJ
Projektleder	Facilitering	HØJ
Øvrige	Input	MIDDEL



# Der udarbejdes og vedligeholdes en række artefakter til arbejdet med gevinster før, under og efter projektet

## Artefakter

### Gevinstdiagram og -oversigt

Visuelt overblik og fastlæggelse af ejerskab

### Gevinstbeskrivelser

høj detaljegrad og hjælp til styring

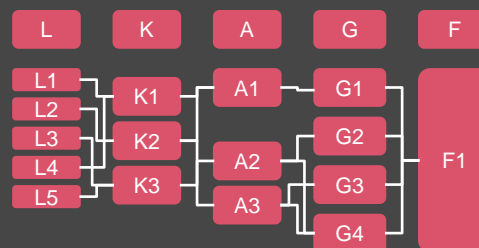
### Gevinstrealiseringsplan

- Hvad lægger *før* projektet nedlægges til og med implementering.
- Hvad lægger *efter* implementering og nedlæggelse af projektet, dvs. realiseringsfasen.

### Statusrapport

Kommunikations- og styringsmiddel til beslutningstagere og projektdeltagere.

### 1. Strategy & Assess



Leverancer (L) → Kompetencer (K) → Adfærd (A) → Gevinster (G) → Formål (F)

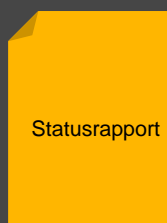
### 3. Construct

ID	Navn	Type	Besk.	Ejer	Pot.	Tid
G2	Færre	Ø	Vi ser..	Navn	1 mio.	Hvornår? Frekvens?

Punkt	Metode	Ansvarlig	Tid	Mål	
				Forv.	Resultat
G2	Måling	Navn	Q1	100 t.kr.	faktisk
			Q2	650 t.kr.	faktisk
			Q3	1 mio. kr.	faktisk

### 5. Operate & Review

Status på opnåelse af de oprindeligt fastsatte mål.



### 2. Design

ID	Navn	Type	Besk.	Ejer	Potentiale
G1	Bedre ...	IØ	Vi ser..	Navn	8 ud af 10
G2	Færre ...	Ø	Der vil..	Navn	1 mio.
G3	Øget...	IØ	For at..	Navn	3 mere

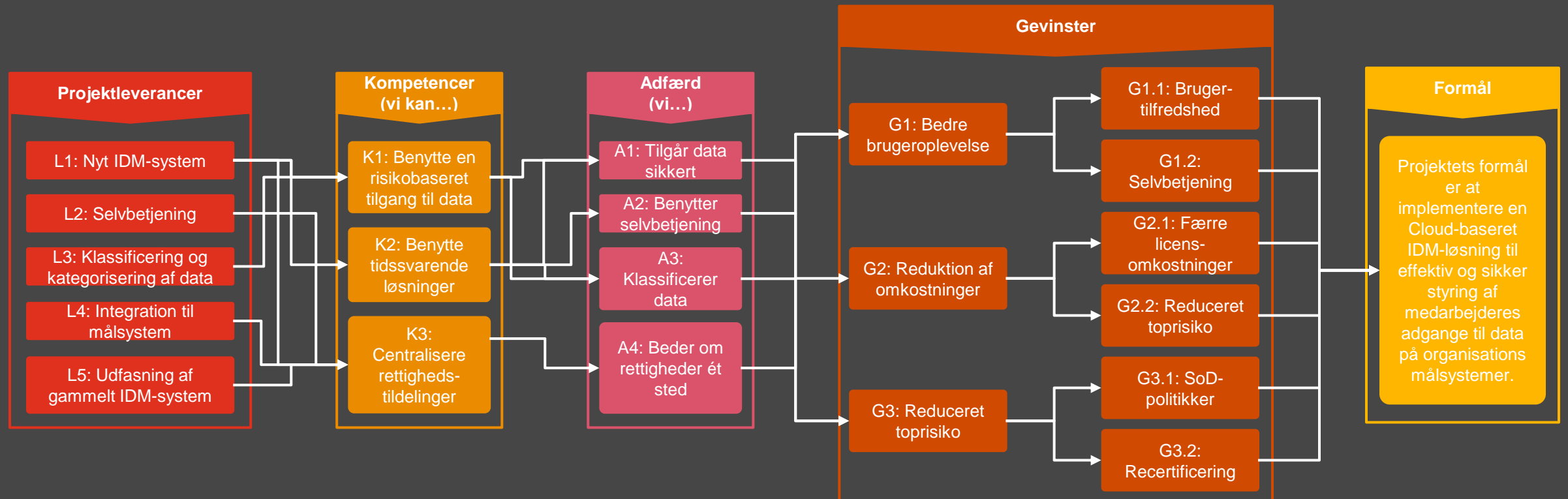
### 4. Implement

Revurdering og opdatering af artefakter. Gennemførelse af implementeringsaktiviteter. Opfølgning på tidlige indikatorer.

Punkt	Metode	Ansvarlig	Tid	Mål	
				Forv.	Resultat
K3	Tælling	Navn	Q1	1	faktisk
			Q2	2	faktisk
			Q3	4	faktisk

# På disse slides ser vi eksempler på artefakterne

## Eksempler på artefakter (1/3) - gevinstdiagram



# På disse slides ser vi eksempler på artefakterne

## Eksempler på artefakter (3/3) - gevinstrealiseringsplan

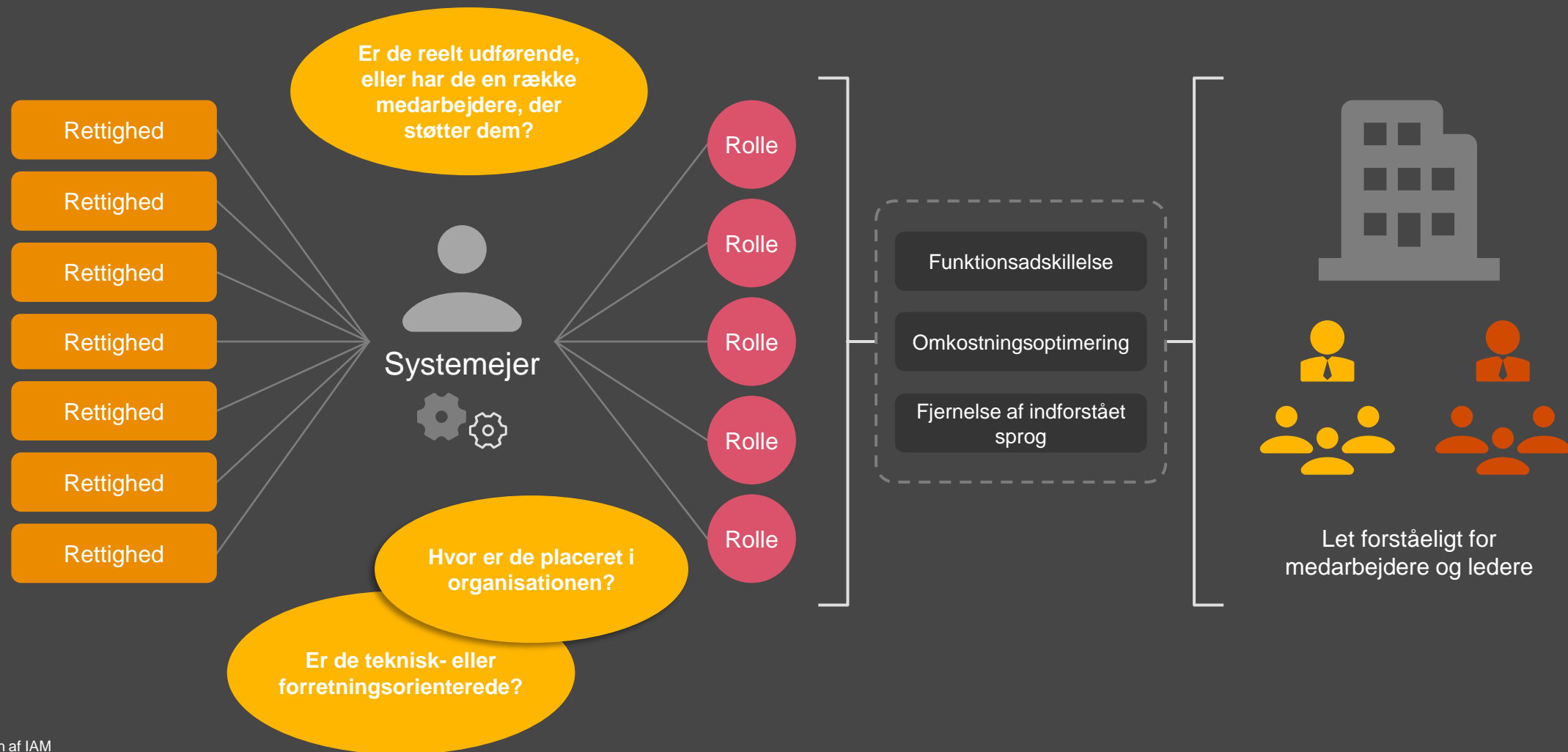
For at benytte gevinstrealiseringsplanerne effektivt, er der behov for at **afdække en baseline tidligt i projektet.**

Typisk gennemføres projekter uden løbende gevinstmålinger, og i sidste ende har projektet opnået en masse forretningsmæssige fordele, men der har ikke været løbende måling på dette, så vi glemmer 1) hvor vi kom fra, og 2) ser ikke hvor meget bedre vi er blevet.

Målepunkt	Målemetode	Ansvarlig	Tid	Mål	
				Forv.	Resultat
<b>Gevinst G1: Bedre brugeroplevelse</b>					
Der måles på antallet af tilfredse brugere af IDM-løsningen suppleret med udsagn.	Nulpunktsmåling, der sammenligner nuværende situation med fremtidig.	Navn Navnesen	2024 H2	5/10	5/10
			2025 H1	7/10	6/10
			2025 H2	9/10	8/10
<b>Gevinst G2: Reduktion af omkostninger</b>					
Der måles på reduktionen af driftsomkostninger til IDM i takt med udfasning af gammel løsning og indførelse af nyt.	Sammenligning af nuværende og fremtidige omkostninger.	Navn Navnesen	2025	-100 t.kr.	-30 t.kr.
			2026	-650 t.kr.	-400 t.kr.
			2027	-1 mio. kr.	-1 mio. kr.

# Er systemejeren også en uset aktør hos jer?

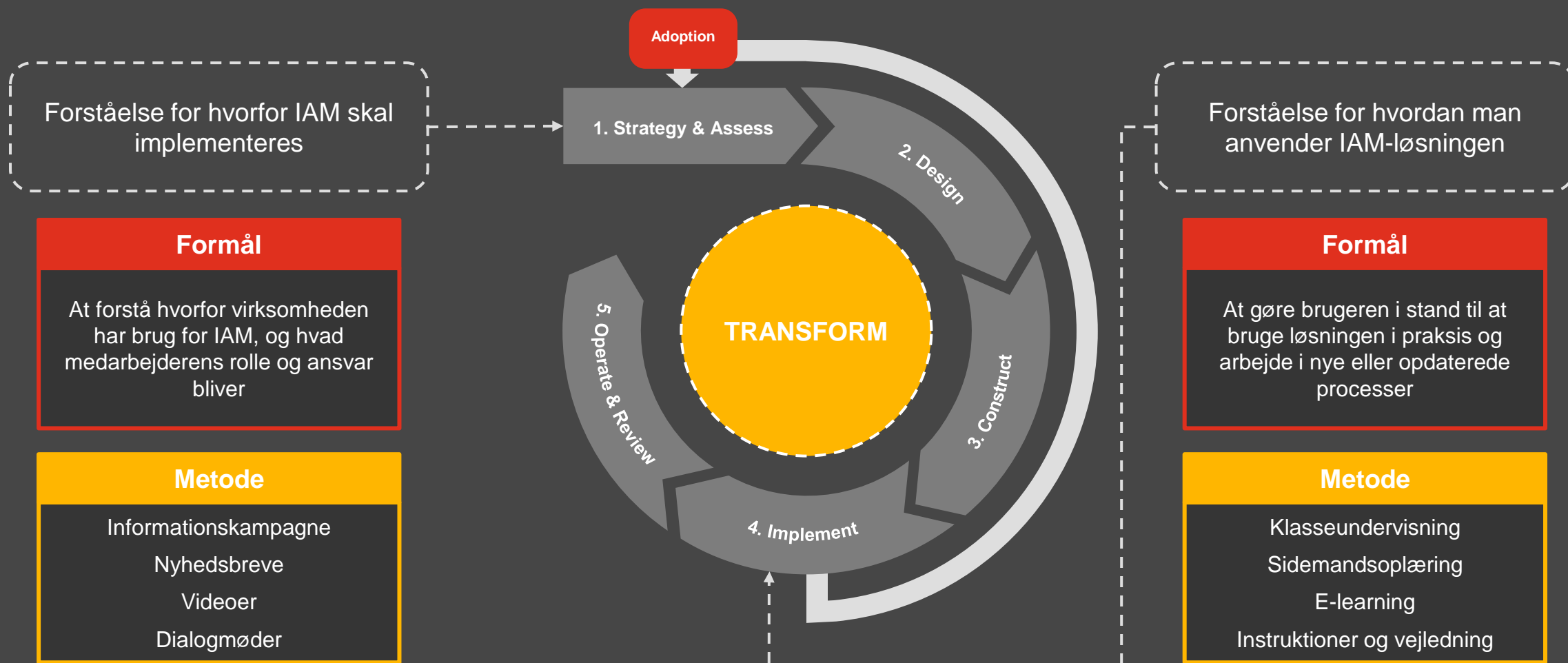
## Systemejeren som en væsentlig oversætter i IAM



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

# En god begyndelse gør det muligt at skærpe kommunikationen og starte rejsen for slutbrugerne tidligt

## Sammenhæng mellem forskellige kommunikations- og uddannelsesaktiviteter

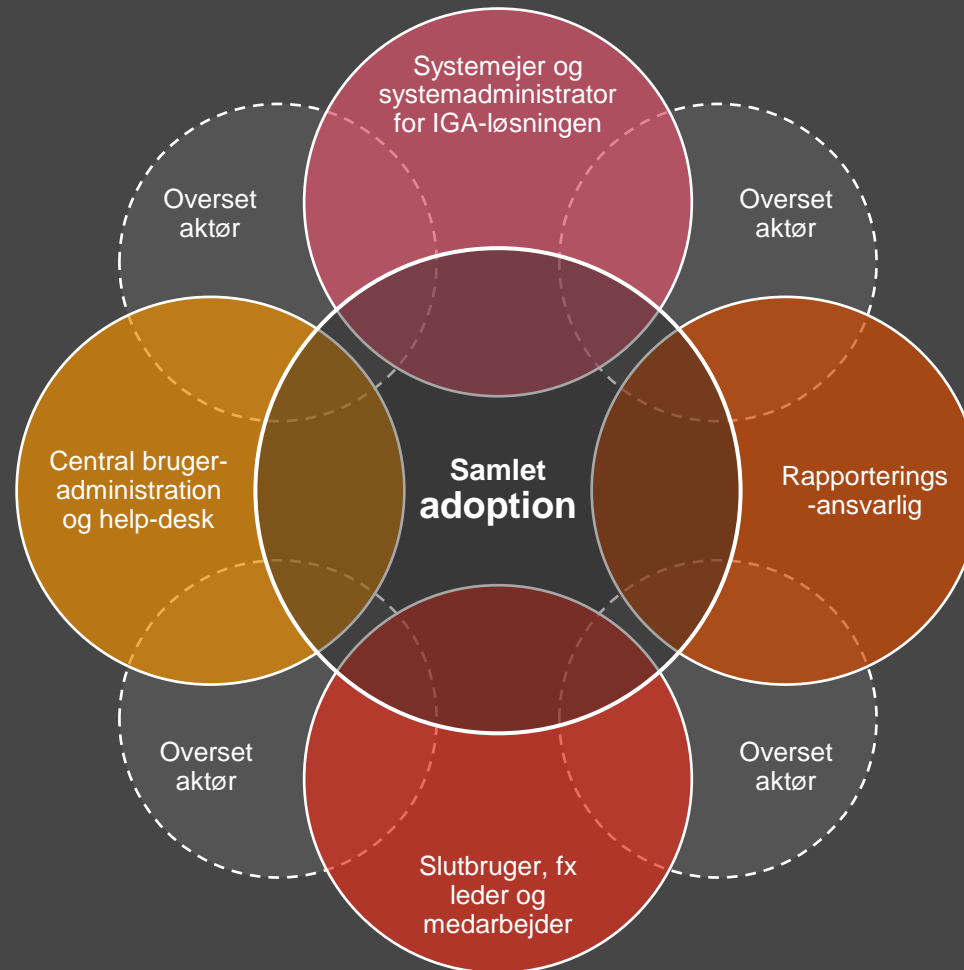


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

# The "usual suspects" skygger for de oversete aktører og I risikerer at tabe præcision...

## Et blik på aktørerne i et IAM projekt

Et overdrevent fokus på kerneaktører resulterer ofte i, at andre væsentlige aktører overses...



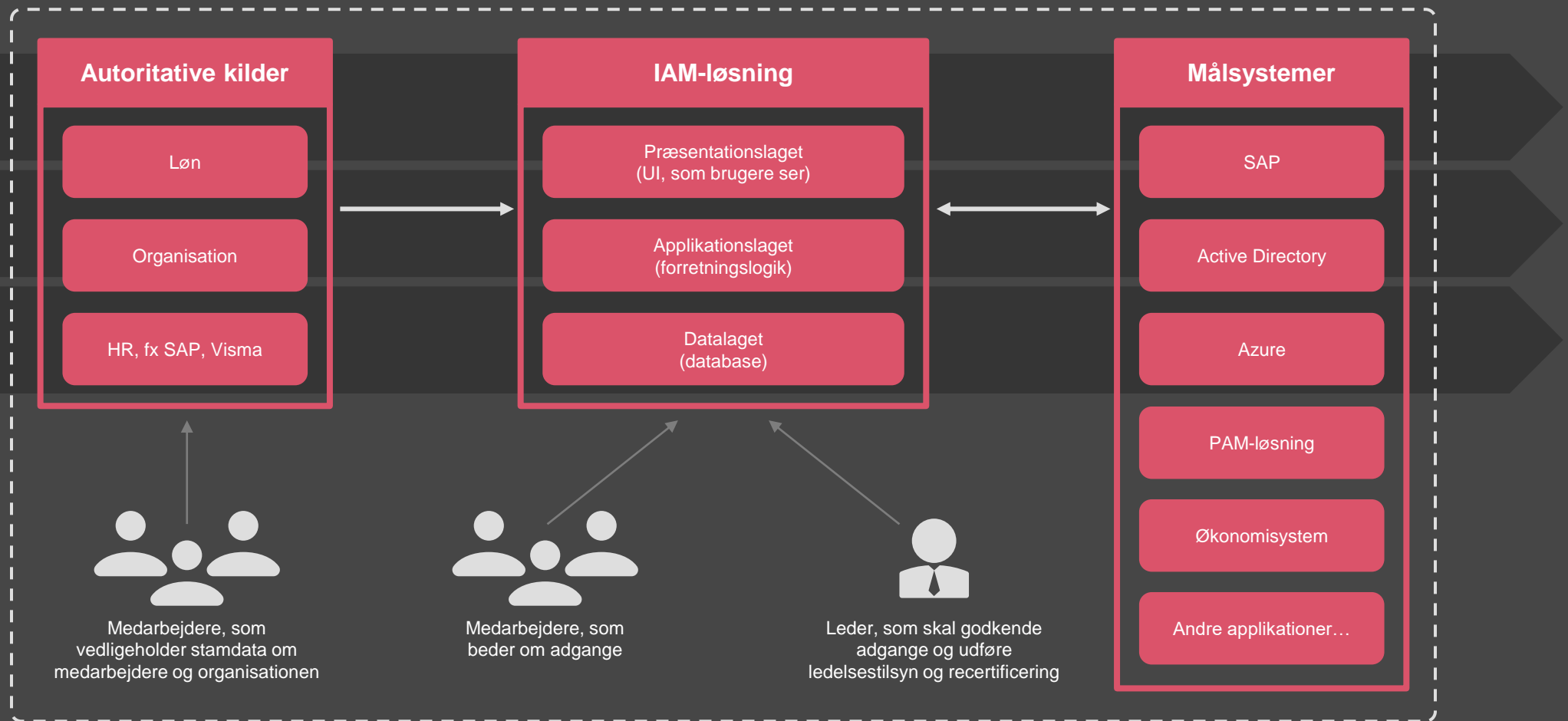
...og dermed misser virksomheder ud på den samlede adoption.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11



# ...men det betyder ikke, at IT ikke har en afgørende rolle...

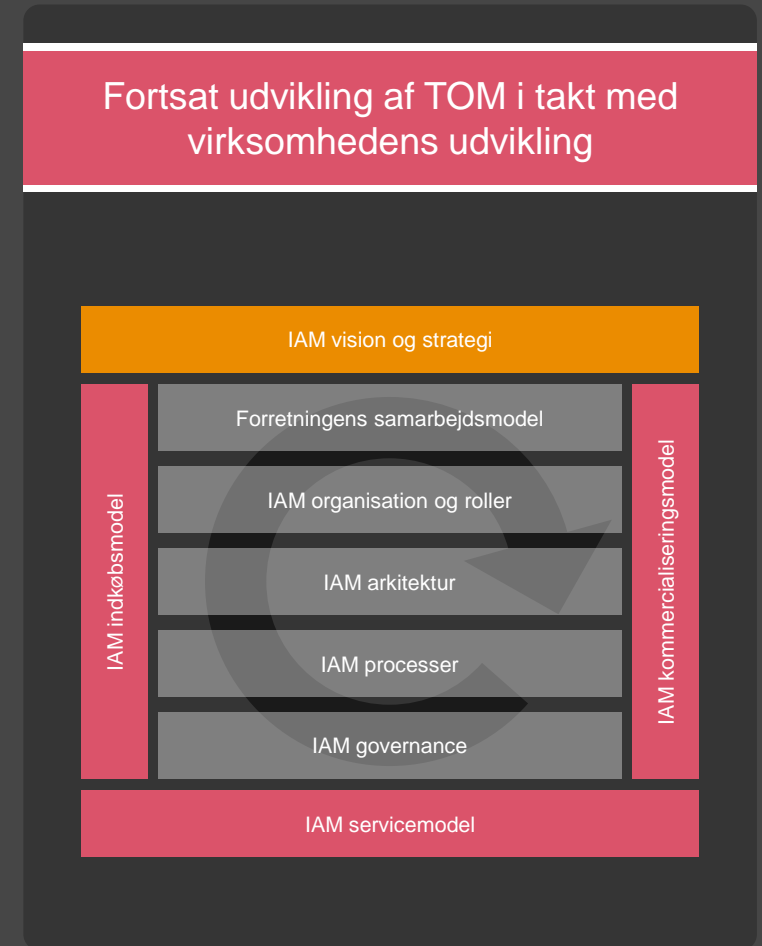
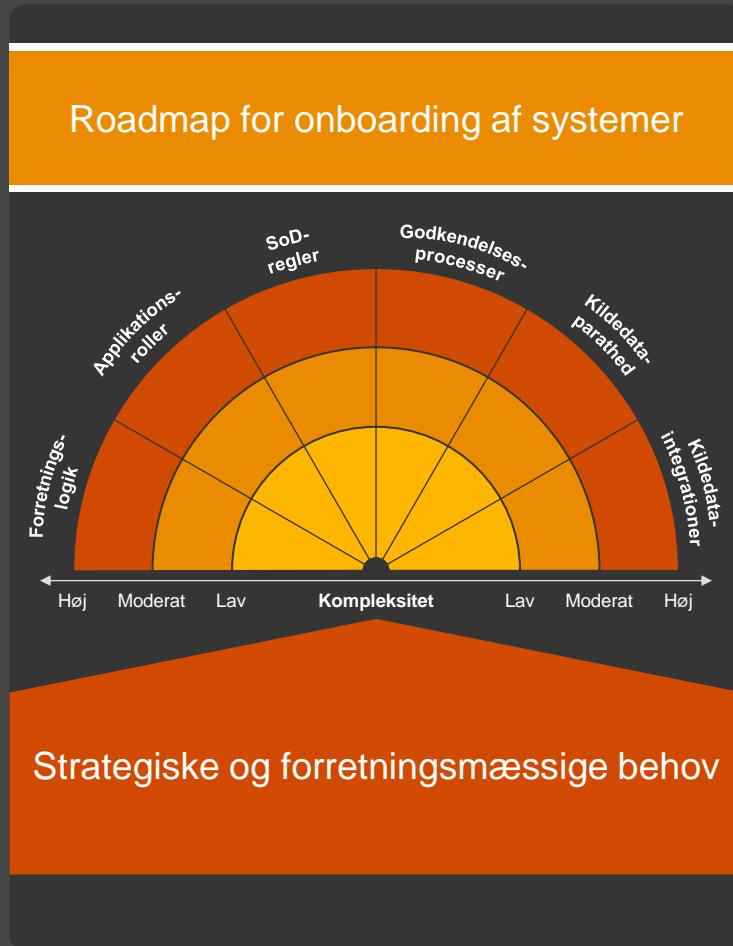
## Et eksempel på tre tekniske linser, fx datavask og -migrering samt harmonisering af målsystemer



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

# ...og det slutter ikke ved go-live

## Road map for onboarding af systemer, drift og vedligehold samt opdatering af Target Operating Model



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

# PwC anbefaler, at du som minimum overvejer hvad der passer til jer

## 9 perspektiver, som kan guide dig i din forandringsproces.

Forandrings perspektiver	Foreslåede Aktiviteter	Fordele
1 Etabler en vision for transformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledersamarbejde for at afstemme forandringsvisionen, definerede mål og krav. Involver alle relevante interessenter ved identificering af den detaljerede omfang, mål og milepæle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Får organisationen til at fokusere på den overordnede vision og de tilsigtede fordele ved transformationen.</li> <li>Muliggør effektiv sponsorering og kommunikation og fremmer tværfunktionelt samarbejde.</li> </ul>
2 Afstem lederskab	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opbyg ledernes evner til at drive transformationen.</li> <li>Faciliter en workshop for at opnå en fælles forståelse af forretningscasen for transformationen.</li> <li>Opret en handlingsplan for at sikre, at leder er involveret og afstemt gennem hele transformationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemmer ledere med visionen og de forventede resultater.</li> <li>Gør ledere til støtter og fortalere for transformationen.</li> <li>Sætter tonen for transformationen, hvilket fungerer som en barometer for andre at følge.</li> </ul>
3 Grundlæggende fordelsplan og monitorering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definér baseline og plan for at realisere fordele over de næste 3 år.</li> <li>Definér en styringsmodel og udpeg en person til at monitorere og styre udviklingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Justerer fordelene baseret på en fælles baseline.</li> <li>Sikrer fokus på forretningsfordele/resultater og investeringsafkast.</li> </ul>
3 Involvering af interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificer nøgleinteressenter og bestem deres indflydelse og påvirkning.</li> <li>Gennemgå medarbejderundersøgelser for at forstå interessenternes problemer.</li> <li>Identificer potentielle forandringsledere og modstandere, og udvikl en interessentplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificerer modtagere af transformationen.</li> <li>Identificerer interessentgrupper, som kræver omfattende engagement.</li> <li>Involverer interessenter og etablerer opbakning og engagement.</li> </ul>
4 Vurdering af forandringpåvirkning og parathed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forstå strukturelle, proces- og teknologiske ændringer i organisationen. Gennemfør interviews, undersøgelser og fokusgrupper for at evaluere forskellige interessenters parathed til at gennemgå transformationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificerer, hvordan transformationen vil påvirke hver interessent mere specifikt (ændringer i processer, nye systemer, nye roller og ansvar osv.).</li> <li>Identificerer risici, forhindringer/modstandslommer og overvejer måder at håndtere dem på.</li> </ul>
5 Aktiver forandringsagenternes netværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvælg forandringsagenter og træn dem i forandringsledelse. Giv dem nødvendigt indhold om transformationen.</li> <li>Afhold regelmæssige møder for at gennemgå fremskridt i udførelsen af forandringsledelsesplanen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaber forandringsambassadører, der er godt bekendt med medarbejderne. Giver adgang til medarbejdere på alle niveauer og forbedrer kommunikations flowet.</li> <li>Muliggør direkte måling af medarbejdernes følelser og reaktioner.</li> </ul>
6 Etabler og udfør kommunikationsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejd en kommunikationsstrategi, gennem en detaljeret kommunikationsplan</li> <li>Skab nøglebudskaber og udvikl kommunikationsmateriale og understøttende indhold.</li> <li>Udvikl en mekanisme til at måle kommunikationens effektivitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forstærker medarbejdernes forståelse af og støtte til forandringen og motiverer dem til at tilpasse sig og lære.</li> <li>Reducerer graden af modstand mod forandring.</li> </ul>
7 Uddannelse af personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificer målgruppen, der skal opkvalificeres.</li> <li>Samarbejd med relevante funktioner for at sikre, at træningen bliver leveret, og at dens effekt bliver målt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forstærker medarbejdernes forståelse af ændringerne og hvorfor opkvalificering er nødvendig.</li> <li>Udruster medarbejderne med de nødvendige færdigheder, der gør dem i stand til at tilpasse sig transformationens resultater.</li> </ul>
8 Tilpasning og bæredygtighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvikl en vidensdelingsplan og metode for nøgleinteressenter.</li> <li>Knyt præstationsstyringssystemet til belønninger og anerkendelse.</li> <li>Mål effektiviteten af implementeringen gennem undersøgelser og præstationsvurderinger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikrer, at viden overføres til de relevante medarbejdere. Forstærker forandringen og støtter realiseringen af transformationens fordele over en længere periode.</li> </ul>

# Eksempler fra vores værktøjskasse, som vi ofte bringer i spil

## Eksempler på forandringsledelsesværktøjer

**1 The Change Game**

Via spillet involverer vi relevante nøglepersoner i identifikationen af kerneinteressenter, succeskriterier, nøglebudskaber mv. Redskab til refleksion og dialog om forandringen forude.

**2 Interessentanalyse**

Redskab til identifikation af relevante interessenter, som er involveret eller påvirket af IAM-implementeringen samt udvælgelse af strategi for involvering.

**3 Forandringspåvirkningsanalyse**

Redskab til at identificere implementeringens påvirkning på tværs af Aalborg Kommune og dermed identificere behov for kommunikation, træning og øvrige aktiviteter/involvering.

**4 Kommunikationsstrategi og -plan (herunder forandringshistorie)**

Struktureret arbejde med kommunikation sikrer, at interessenter informeres på rette tidspunkt i rette omfang. En forandringshistorie er eksempel på essentielt kommunikationsmateriale.

**5 Aktivering af sponsorer**

Det er centralt for implementeringens succes, at centrale grupper og personer i organisationen går forrest og agerer sponsorer/ambassadører for forandringen. Vi sørger for at aktivere denne gruppe og klæde dem på løbende.

**6 Træningsbehovsvurdering**

En træningsbehovsvurdering bruges til at konkretisere, hvilken kompetenceudvikling, som de forskellige målgrupper skal modtage baseret på nuværende vidensniveau, jobbeskrivelse mv.

Målgruppe	Ønskede kompetencer	Gap	Antal personer	Periode	Mulige læringsaktiviteter
Målgruppe 1	Fuld kompetent brojer fra dag 1	Behov for at forstå loven og reglerne: 100%, 50% fra 85% til 95% FTR.	52	November 2022 - januar 2023	Buddy, Coachings, E-læring
Målgruppe 2					
Målgruppe 3					
Målgruppe 4					
Målgruppe 5					

**7 Forandringsrejser**

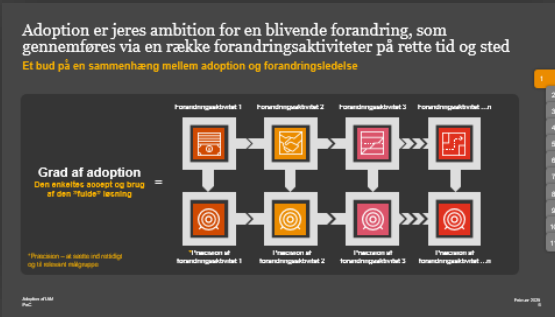
Forandringsrejser udarbejdes for at visualisere, hvordan målgrupperne kommer fra A til B, og der designes en unik forandringsrejse pr. målgruppe. Forløbet består af relevante informations- og læringselementer, metoder og kanaler over tid, der sammen vurderes at give bedst muligt udbytte.

**8 Måling af forandringsparathed og brugertilpasning**

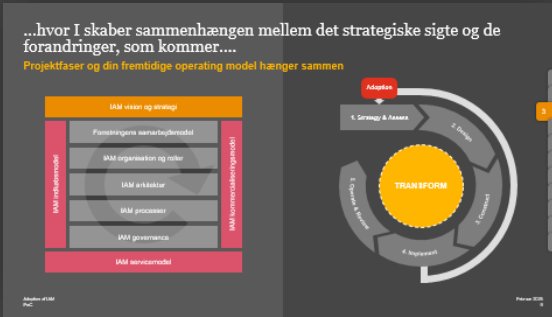
Det er vigtigt løbende "at tage temperaturen" på forandringsindsatsen. Bl.a. gennem et survey, måles forandringsparathed samt effekten af aktiviteter (f.eks. kommunikation og træning). Efter go-live måles på brugertilpasningen.

# Opsamling

## Vejen til god IAM adoption handler om at sætte rettidigt ind – det vil sige allerede fra dag 1



Adoption er jeres ambition for en blivende forandring, som gennemføres via en række forandringsaktiviteter på rette tid og sted



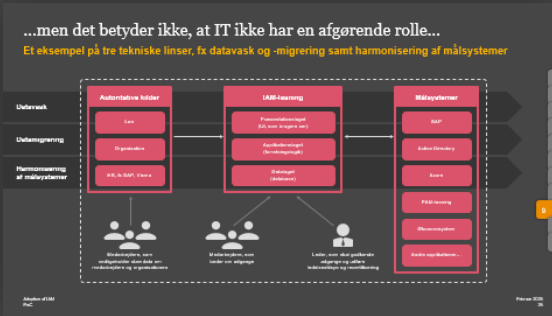
Udvikling og opsætning af IAM TOM i overensstemmelse med jeres overordnede strategi og definerer gevinster



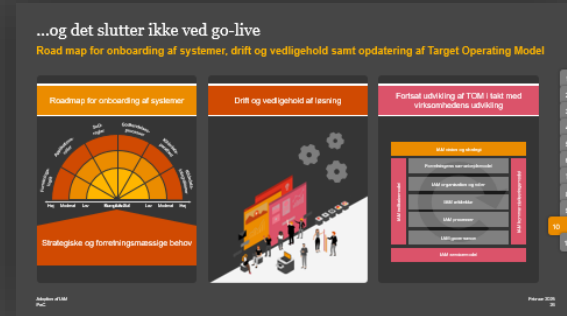
Kortlægning af ejerskab, forretningsmæssige behov, kommunikation og økonomi



Involvering af alle relevante aktører



Husk også IT, herunder datavask og -migrering, harmonisering af målsystemer og meget andet



Opgaven slutter ikke ved go-live (roadmap, vedligeholdelse og drift samt kontinuerlig udvikling og tilpasning af TOM)

# Tak for Jeres tid

[www.pwc.dk](http://www.pwc.dk)

Succes skaber vi sammen ...

Denne publikation er udarbejdet alene som en generel orientering om forhold, som måtte være af interesse, og gør det ikke ud for professionel rådgivning. Du bør ikke disponere på baggrund af de oplysninger, der er indeholdt i denne publikation, uden at indhente specifik professionel rådgivning. Vi afgiver ingen erklæringer eller garantier (udtrykkeligt eller underforstået) hvad angår nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der findes i publikationen, og, i det omfang loven tillader, accepterer eller påtager PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, dets aktionærer, medarbejdere og repræsentanter sig ikke nogen forpligtelse, ansvar eller agtpågivenhedspligt for eventuelle konsekvenser, som følger af, at du eller andre handler eller undlader at handle i tillid til de oplysninger, der findes i publikationen, eller for eventuelle beslutninger truffet på baggrund af publikationen.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.