

Deloitte.

Asset management
Sådan kommer I
godt i gang



Hvordan kommer I godt i gang?

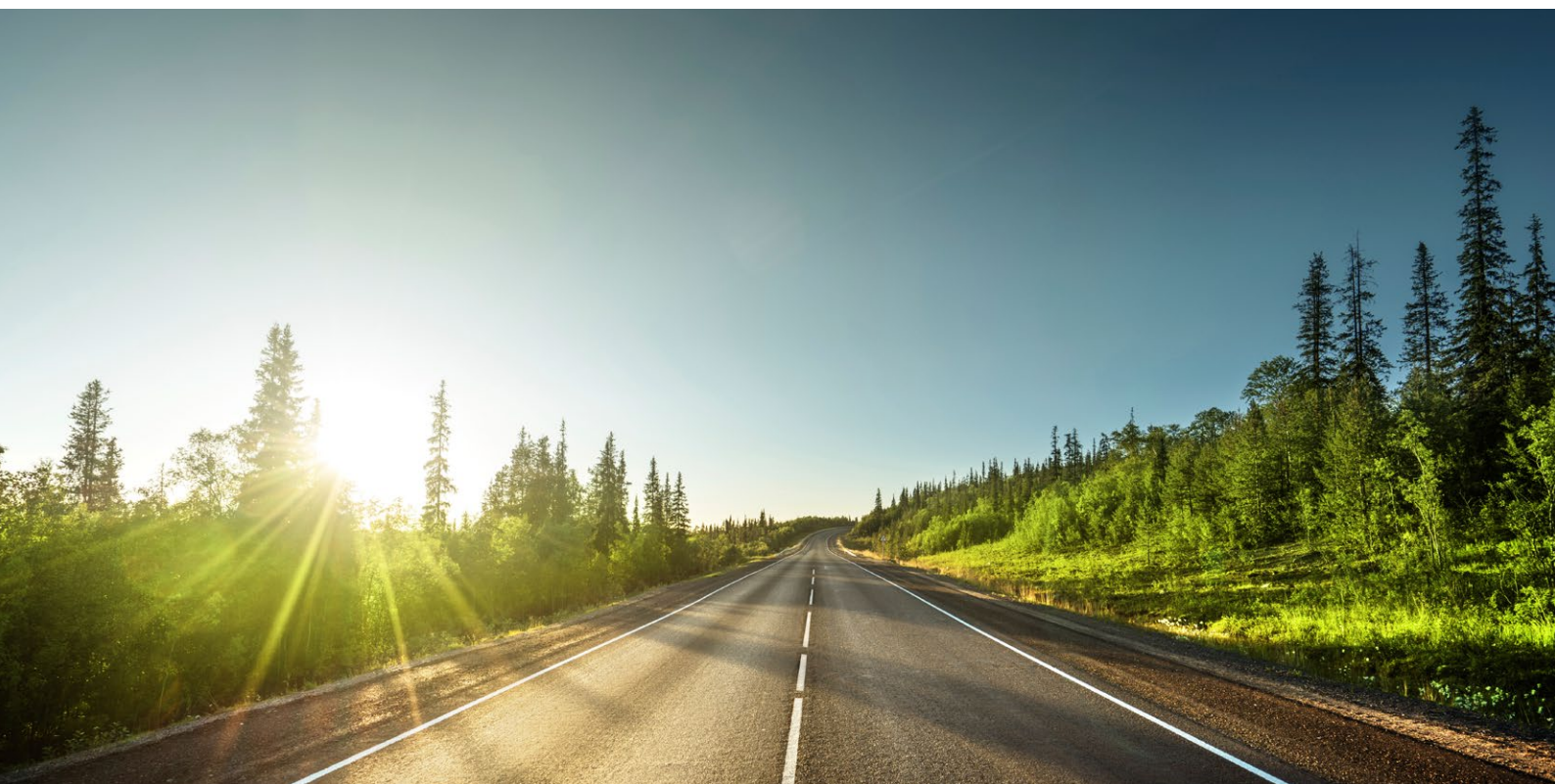
I denne artikel præsenterer vi fem vigtige overvejelser, som anlægstunge virksomheder står overfor, når de skal gå fra traditionel anlægsstyring til moderne asset management. Vi giver også vores bud på, hvordan man både starter og kommer i mål med den succesfulde asset management-rejse.

Hvad er asset management?

Asset management handler om at få mest mulig værdi ud af virksomhedens aktiver. Det gælder alle typer aktiver, men for den anlægstunge virksomhed fylder optimering af værdien fra anlægsaktiverne typisk mest i hverdagen. Men hvad er værdi, og hvordan skaber man værdi? Ved at spare på omkostningerne eller reducere investeringer? Eller ved at minimere risiko så meget som muligt? Værdiskabelse er ikke et entydigt begreb – det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed og helt afhængigt af de krav, virksomheden mødes med, de organisatoriske mål, og hvilke muligheder og begrænsninger anlægsmassen giver. Sikker er det dog, at den optimale værdiskabelse sikres gennem levetidsoptimering og en balanceret styring af risiko, omkostninger og performance. I Deloitte kalder vi vores tilgang for værdibaseret asset management, hvor fokus er på at gøre asset management konkret og brugbart for den enkelte virksomhed.

Virksomheder bliver i stigende grad stillet til ansvar for at sikre effektiv drift af og optimal investering i anlægsporføljen. Dog er det de færreste virksomheder, der entydigt kan identificere, hvilke investeringer de skal foretage først og hvorfor – eller som har et etableret ledelsessystem, der kan sikre, at de træffer de bedste beslutninger og fører dem ud i livet. Styring af anlægsaktiver er ikke en ny disciplin for den anlægstunge virksomhed, men for de fleste er det nødvendigt at professionalisere styringen. Det helt store spørgsmål er derfor, hvordan man udarbejder en god model for effektiv styring, samtidig med at man ændrer på mange års styringstraditioner og indgroede vaner.

I tråd med udviklingen af internationale standarder for god asset management har både regulatoriske myndigheder og brancheforeninger luftet tanker om øget standardisering og transparens i styringen af anlægsaktiver. Der er bred enighed om fordelene ved at arbejde systematisk og struktureret med styringen af anlægsaktiver, men alligevel har de fleste virksomheder mere end svært ved at tage det første skridt.



Fem vigtige overvejelser

Har I arbejdet med at forbedre styringen af jeres anlægsaktiver, og er I måske endda startet på at introducere asset management? Så kender I formentlig til en eller flere af følgende overvejelser.

Hvilke data skal vi indsamle om anlægsaktiverne?

Allerede i dag spiller data en stor rolle i anlægsstyringen, men i fremtiden vil de spille en endnu større rolle. Både fordi målere og sensorer gør det muligt at indsamle mere præcis information om anlægsporteføljens tilstand, og fordi der stilles uomgængelige krav til, at beslutninger er faktabaserede og dokumenterbare.

Netop dataunderstøttelse af faktabaserede beslutningsprocesser er centralt for asset management. Men hvilke data skal vi indsamle? Hvad skal data bruges til? Hvilke data er nødvendige, og hvilke er vigtigst at indsamle først? Og har vi i forvejen data, vi kan bruge? Det er alt sammen helt centrale spørgsmål vedrørende asset management.

Hvilke data skal vi indsamle? Hvilke er nødvendige, og hvilke er vigtigst at indsamle først?

Nogle virksomheder har forgæves forsøgt at starte asset management-rejsen med dataindsamling som første skridt. Men når man ikke først har afklaret, hvad data skal bruges til, og dermed hvilke data der er vigtigst, og hvordan de skal behandles, risikerer man at spilde gode ressourcer. For at undgå dette er det nødvendigt som første skridt at definere en styringsmodel som udgangspunkt for en datamodel og datagovernance, før dataindsamlingen påbegyndes.

Kan vi begynde med en enkelt aktivklasse?

For mange virksomheder kan det umiddelbart virke som en god ide at starte med asset management for en enkelt aktivklasse. Man kan kalde det en pilot eller en bottom-up-tilgang, og det er værdifuldt at få høstet erfaring med asset management så hurtigt som muligt, så man kan skabe organisatorisk læring om tilgang. Men risikoen ved en sådan bottom-up-tilgang er, at asset management bliver implementeret i et hjørne af organisationen, men aldrig kommer videre, fordi virksomhedens overordnede behov ikke er tænkt ind, og fordi

organisationen ikke i tilstrækkelig grad er blevet involveret og hørt. Derfor er det nødvendigt at kombinere bottom-up-tilgangen med en top-down-betragtning og hermed etablere en strategiske ramme for asset management i virksomheden. Herefter kan det være en af flere muligheder at igangsætte en pilotimplementering.

Den centrale værdiskabelse ved asset management ligger i at optimere og prioritere på tværs, og ved at hele organisationen understøtter det tværgående ledelsessystem. Årsagen til, at det er svært at løfte asset management fra en opstart med én enkelt aktivklasse, måske endda i en enkelt del af organisationen, er for det første, at det tværgående potentiale ikke er tænkt ind i tilstrækkelig grad, og at man derfor ikke bliver i stand til at uddrive de mest afgørende fordele ved asset management. Men det skyldes også ofte, at den anlægsklasse, der udvælges til opstart, mere eller mindre bevidst bliver valgt, fordi der i virkeligheden allerede er et godt kendskab til den, og fordi der allerede er tilgængelige data. Måske har man endda allerede en relativt struktureret beslutningsproces med fastlagte beslutningskriterier for den aktivklasse. Man opnår derfor ikke den læring, der var formålet med at starte i et hjørne af virksomheden.

Skal vi købe et it-system?

Mange virksomheder har oplevet, at de har investeret i it-systemer, der ikke har leveret den forventede værdi – ikke mindst indenfor asset management. Det kan der være mange årsager til, men ofte skyldes det en ufuldstændig kravspecifikation, manglende forståelse af systemets indre logikker og beregningsmetoder eller dårligt udført forretningsmæssig og organisatorisk implementering. Men bør man så helt undlade at investere i et asset management-it-system? Absolut ikke. Det kan tværtimod være meget vigtigt at it-understøtte asset management-ledelsessystemet for at kunne opnå den fulde værdi af det og for eksempel kunne høste fordelene ved en datadrevet tilgang.

For at kunne høste den fulde gevinst af en investering i et asset management-it-system er det vigtigt først at definere den forretningslogik, der bestemmer, hvad it-systemet skal kunne. Det er også nødvendigt at gøre sig klart, hvilke forretningsmæssige processer it-systemet skal understøtte, og hvilke parametre der er styrende for asset management-beslutninger og at kunne basere it-systemet på en gennemtænkt datamodel. Med afklaring af disse nøglespørgsmål er den anlægstunge virksomhed imidlertid parat til at foretage den rette it-investering og dermed muliggøre et kvantespring i analysemuligheder og styringskapacitet for asset management.

Er det nødvendigt at blive ISO-certificeret?

Med introduktionen af både PAS 55 og senere ISO 55000-serien blev det muligt at blive certificeret i asset management. Et ISO-certificeret asset management-system dokumenterer, at virksomheden har nedskrevne processer og lever op til de ISO 55001-krav, der definerer god praksis for asset management.

Certificeringstilgangen kan være både værdiskabende og nødvendig for nogle anlægstunge virksomheder, og der kan derfor være gode grunde til at udvikle og implementere et certificeringsparat asset management-system. Men erfaringen viser også, at der er en risiko for, at ønsket om certificering kommer til at overskygge den ønskede forretningsmæssige værdiskabelse, som asset management skal føre til. I stedet bliver det et spørgsmål om compliance og et diplom på væggen.

Certificeringsparathed kan skabe en god struktur for implementering af et asset management-system i

virksomheder af en vis størrelse (dem, der kan bære omkostningen ved processen), men certificering er et middel og ikke et mål. Det afgørende er den proces, virksomheden gennemgår på rejsen mod opbygning af et asset management-system.

Hvem skal være ansvarlig for asset management?

For at komme godt i gang med asset management-rejsen er det vigtigt at tydeliggøre, hvem der har ansvaret. Men det er også vigtigt at gøre sig klart, at asset management ikke er en enkeltmandsopgave, men tværtimod en ny måde at drive den anlægstunge virksomhed på, der kræver en ændring i hele organisationens tankegang – fra ledelsesmæssigt engagement til udførelsen af det daglige teknikerarbejde. Asset management-rejsen er en rejse væk fra silotænkning henimod at arbejde på tværs af organisationen, og god asset management kræver, at forskellige roller og kompetencer bliver bragt sammen i tværgående styring.

Helt centralt er det dog også at udnævne, eller måske endda ansætte, en projektansvarlig medarbejder, der kan varetage, at asset management-ambitionerne for det første defineres i tråd med virksomhedens forretningsmæssige behov, men også at ambitionsniveauet fastholdes gennem implementeringen af asset management-systemet. I processen kan det nemt glemmes, hvad det egentlig kræver at udvikle og implementere et asset management-system, der i tilstrækkelig grad kan understøtte, at virksomheden kan realisere den værdiskabelse, der var udgangspunktet for at gå i gang i første omgang.



Sådan kommer I godt i gang

Hvis implementeringen af asset management skal blive en succes, kræves det, at den forankres strategisk. Både fordi det handler om en ny måde at drive virksomheden og de for-retningsmæssige beslutninger på, og fordi det er en tværgående indsats på alle organisatoriske niveauer at ændre tilgangen til værdiskabelse. Asset management er en transformationsrejse, der starter med en klar strategisk ramme og en fælles organisatorisk forståelse, og som gennem påvirkning af tankegang og kultur over tid sikrer, at der udvikles og implementeres et asset management-system, der er tilpasset den enkelte virksomheds behov og ambitioner.

Sammen med vores kunder på tværs af sektorer har Deloitte god erfaring med at skabe et stærkt udgangspunkt for asset management-rejsen og bringe den sikkert i mål. Det bedste udgangspunkt er at træde et skridt tilbage og etablere en fælles forståelse af, hvilken forretningsmæssig værdi den enkelte virksomhed skal skabe, og hvilke styringsmodeller der skal sikre, at denne værdi realiseres. Herefter skitserer vi i fællesskab den overordnede ambition for asset management – i forhold til både prioritering af indsatsområder og tidshorisont – og udarbejder den handlingsplan, der skal styre, at de rigtige initiativer bliver implementeret i den rigtige rækkefølge.

Med denne tilgang sikrer vi, at I kan definere (1) hvilke data der skal indsamles, (2) om en pilot for en enkelt anlægsklasse er en god vej at gå, (3) hvordan asset management skal systemunderstøttes, (4) om certificering er relevant, og (5) hvilke medarbejdere der skal være ansvarlige for implementering af asset management. Det gør vi i den rækkefølge, der sikrer, at beslutninger træffes, når organisationen er parat, og når den nødvendige afklaring er på plads. På den måde sørger vi for, at I kommer godt i gang med asset management.

Hvis du vil vide mere er du meget velkommen til at kontakte os

Kontakt



Mette Ingeman Pedersen
Manager
Tlf. +45 30 69 68 91
mepedersen@deloitte.dk



Mikkel Boe
Partner
Tlf. +45 22 20 24 94
mikboe@deloitte.dk



Ulrik Linder Jakobsen
Partner
Tlf. +45 30 93 50 15
ujakobsen@deloitte.dk

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 225.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.