



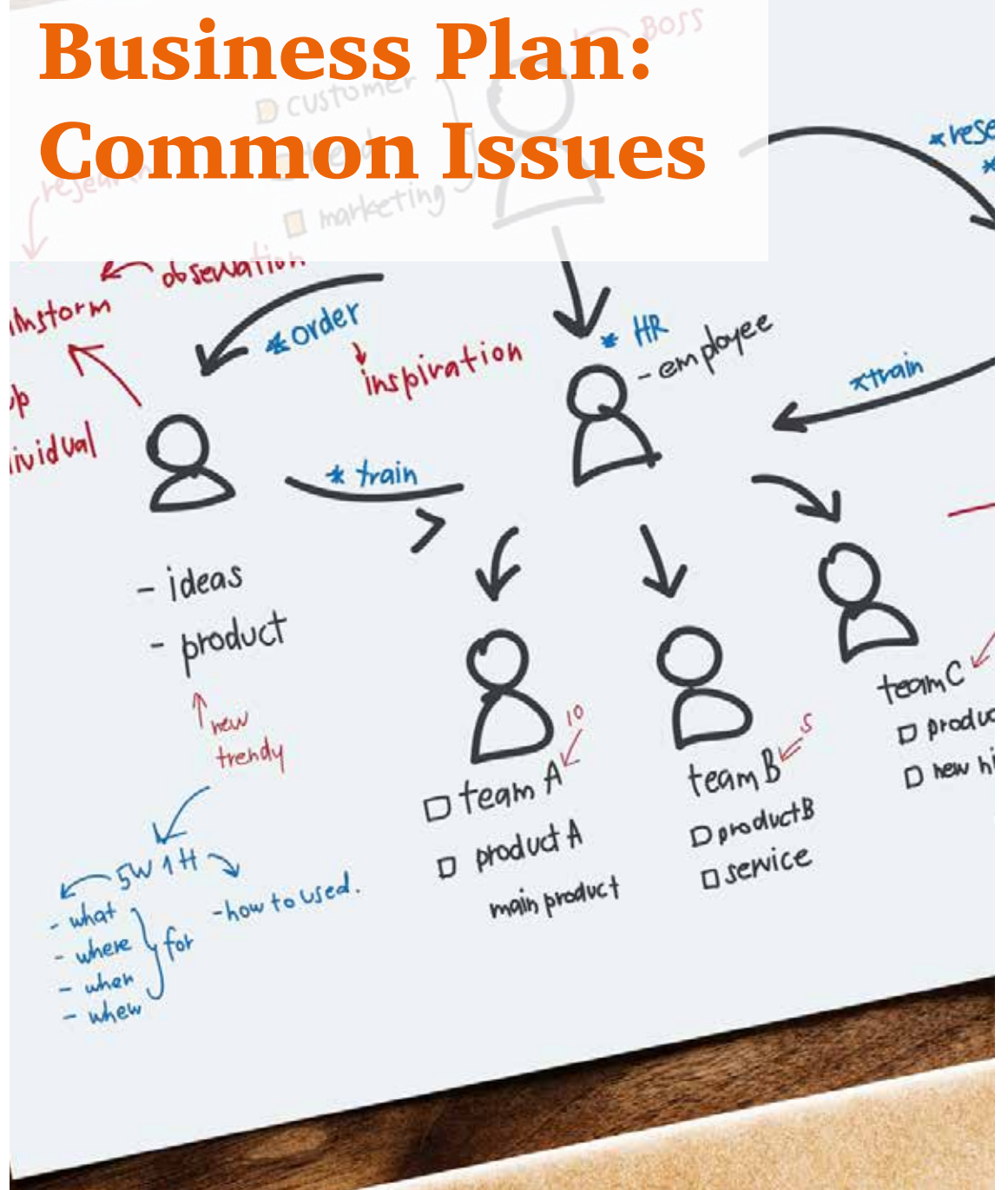
Value proposition
Analytics
Business Plan

Agenda

1. Business Plan: Common Issues	4
2. Soluzioni EPM a supporto del Business Plan	6
3. Lesson learned, Best Practice e casi di successo	10
4. La nostra Value Proposition	14

1

Business Plan: Common Issues



Il settore Asset Management Real Estate è caratterizzato da cicli di sviluppo pluriennali che vanno dalla progettazione alla costruzione dell'immobile.

Tuttavia, la maggior parte dei player del settore spesso incontrano le seguenti principali criticità legate al processo di redazione del Business Plan.

In questo contesto lo strumento di **Business Plan** svolge un ruolo centrale all'interno della pianificazione strategica, comprendendo il complesso di decisioni e di operazioni volte a raggiungere gli obiettivi di business.

Common Issues	1	Molteplicità di fogli excel elaborati da diverse persone e società, con disallineamenti in seguito a cambiamenti di composizione e caratteristiche del portafoglio.
	2	Assenza di integrazione con i sistemi informatici aziendali.
	3	Mancanza di strumenti di controllo per verificare la qualità dei dati.
	4	Tempi elevati di elaborazione manuale da parte di persone altamente qualificate.
	5	Elevata complessità nel calcolo dei flussi finanziari previsionali e nella stima degli oneri /proventi finanziari.
	6	Minor tempo per l'analisi del dato.
	7	Impossibilità di confrontare le rendite e le profittabilità dei diversi asset.
	8	Notevoli difficoltà o impossibilità di simulare l'impatto finanziario di nuovi scenari (mercato, investimenti, nuove linee di business, ecc.) e di confrontare le performance di consuntivo con quella previsionale.
	9	Sistema stand alone legato alle esigenze e all'utilizzo di una specifica funzione e mancata condivisione tra le diverse funzioni aziendali (Asset Management, Finance, Risk, ecc.).
	10	Certificazione e validazione del dato per i diversi owner del processo.

2

Soluzioni EPM a supporto del Business Plan



Mediante soluzioni di Enterprise Performance Management (EPM) a supporto della stesura del Business Plan, è possibile ottenere specifici benefici, riportati di seguito.

Utilizzo condiviso di un unico strumento di Business Plan per diverse finalità: stress test, piano industriale in ottica finance, analisi di scostamento (actual vs budget) e analisi di sensitivity.

Unico sistema integrato a livello di gruppo.

Possibilità di versioning all'interno dei processi di pianificazione.

Automatizzazione dei flussi dati provenienti da diverse fonti alimentanti (diversi uffici).

Processo strutturato a livello corporate.

Affidabilità e auditabilità del dato, con possibilità di drile-down fino al massimo livello di dettaglio.

Minor tempo dedicato al controllo del dato a vantaggio dell'analisi.

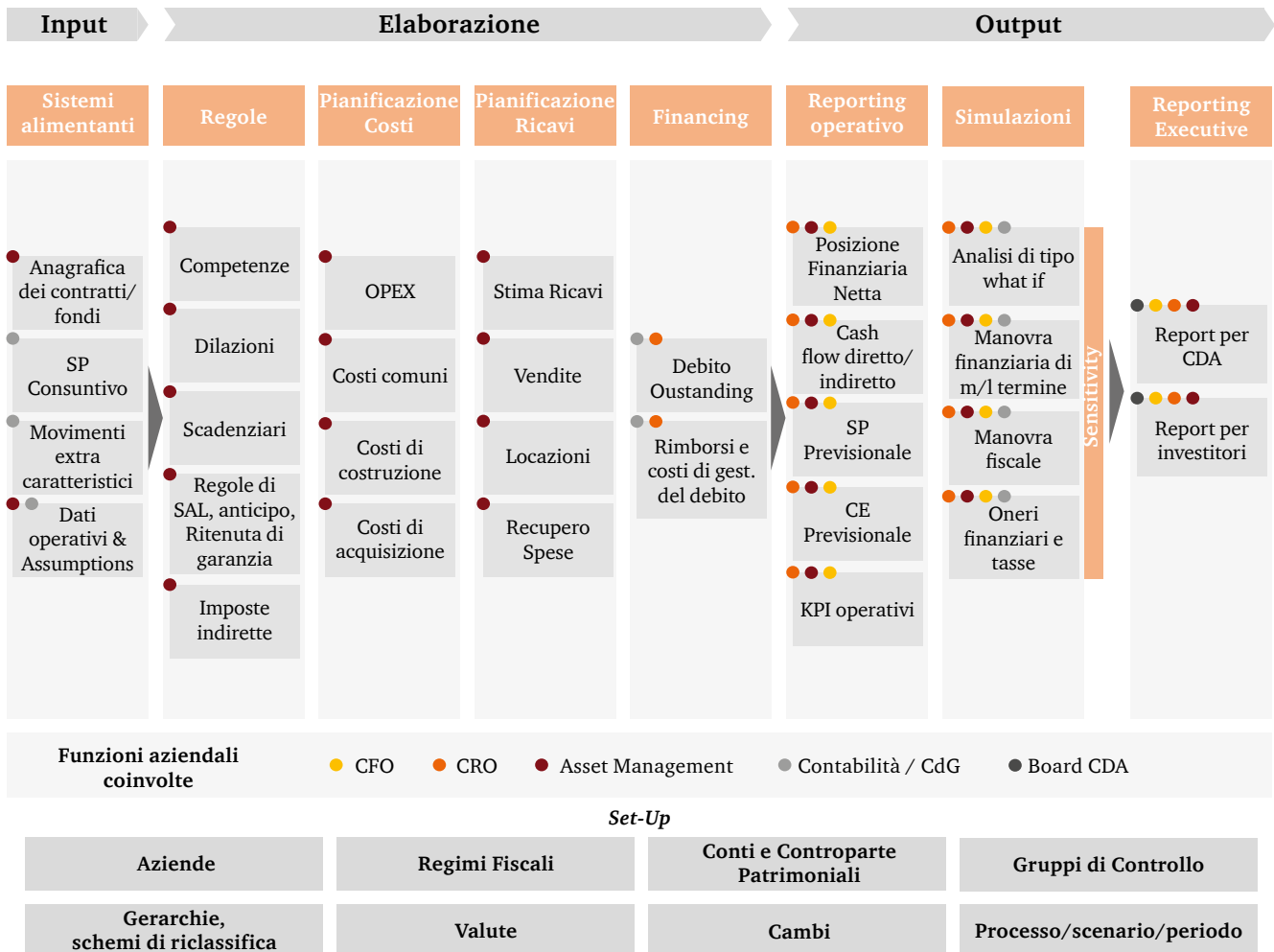
Produzione di reportistica standard e personalizzata (ad hoc report).

Necessità di intraprendere un percorso strutturato di disegno e implementazione di una soluzione EPM a supporto del processo di Business Plan

Dare valore. Il modello logico di funzionamento

Una soluzione EPM fornisce un supporto tecnologico a tutte le funzioni aziendali coinvolte nel processo di generazione del Business Plan.

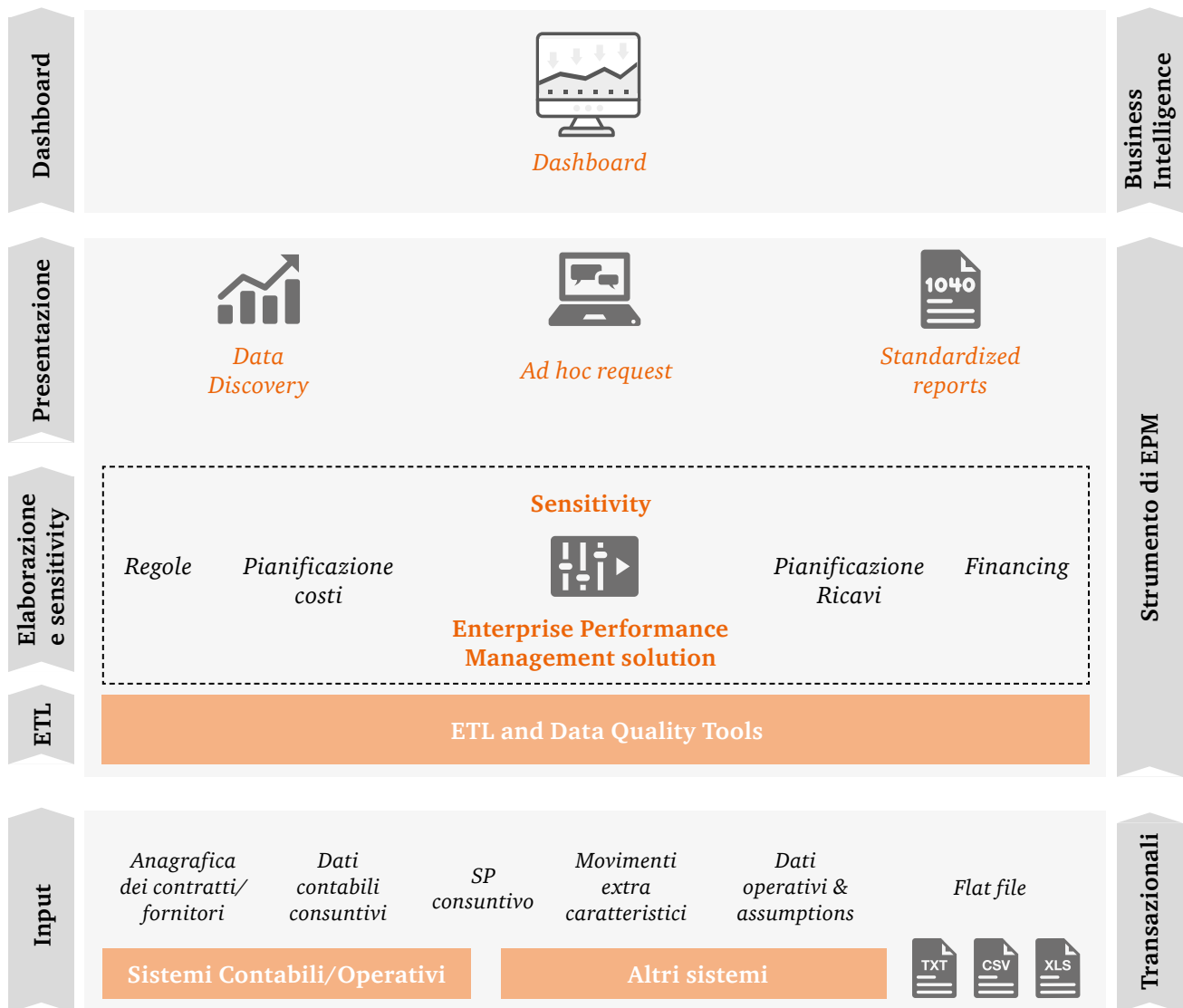
Di seguito è riportato il modello logico di funzionamento che dettaglia il coinvolgimento logico di diverse funzioni nel processo di creazione del Business Plan.



L'architettura applicativa Target

L'architettura applicativa Target prevede uno strumento di EPM in grado di coprire tutte classiche fasi della filiera di fruizione del dato: dal caricamento, al processing, alla presentazione del dato stesso.

On top allo strumento di EPM, si può inserire uno strumento di Business Intelligence per comporre dashboard direzionali.



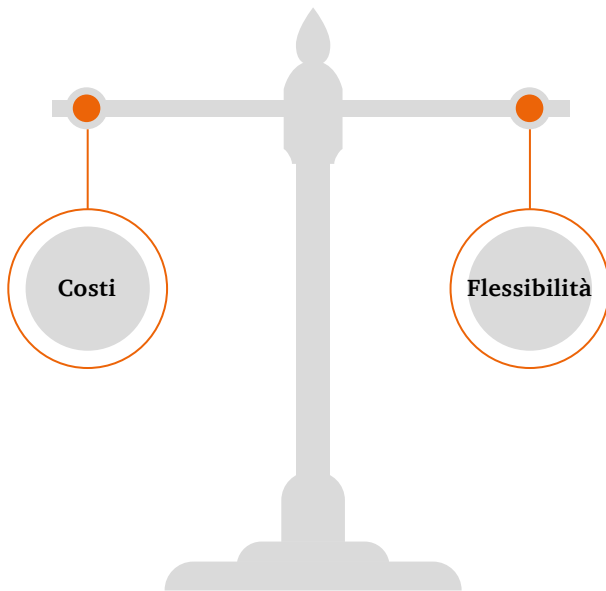
3

Lesson learned, esempi di reporting e casi di successo



Lesson learned

Dalle nostre precedenti esperienze abbiamo appreso che è **importante** porre particolare **attenzione a...**



Costi

L'utilizzo di una soluzione di Enterprise Performance Management ottimizza i processi legati alla predisposizione del Business Plan, riducendo tempi e risorse dedicate allo svolgimento delle attività.

L'automazione del processo permette di allocare solo le risorse necessarie all'analisi del dato, minimizzando l'effort operativo di controllo.

L'alta standardizzazione dei processi permette di eliminare la possibilità di errori materiali e le conseguenti perdite di efficienza e incremento dei costi.

Flessibilità

Una soluzione EPM garantisce la possibilità di disegnare e realizzare, con un approccio agile, uno strumento di lavoro adatto alla specifica realtà a cui deve essere destinato. L'accurata rilevazione delle modalità di lavoro del team destinatario della soluzione permette:

- una personalizzazione approfondita del sistema e un'ottimizzazione degli sforzi di progettazione;
- il completo sviluppo di tutte le funzionalità necessarie all'operatività ordinaria e straordinaria richiesta dal business della società.

Best Practice

Dalle nostre precedenti esperienze abbiamo appreso che è **ottimale...**



...**capire** le relazioni con le funzioni non direttamente coinvolte nel progetto e mettere in evidenza gli impatti indiretti e le dipendenze con gli altri processi aziendali.

Meeting periodici di condivisione del modello fra le diverse funzioni



...**concordare** l'adozione di un modello unico di Business Plan.

Disegno tecnico di dettaglio condiviso da tutti gli stakeholder



...**coinvolgere** le persone chiave a supporto dell'intero progetto.

Identificare i key user che guidano il processo di decision making



...**sensibilizzare** le funzioni e le società coinvolte sull'importanza dell'impegno e della collaborazione richiesta al fine di portare a termine il progetto nelle scadenze pianificate.

Adozione del calendario delle attività con ownership individuale



...**garantire** la coerenza dei dati/anagrafiche tra le diverse funzioni aziendali.

Adozione di anagrafiche di gruppo condivise

Casi di successo: soluzioni EPM

Focus: Progettazione e realizzazione del sistema di pianificazione e consolidamento civilistico e gestionale

Il profilo del cliente

Principali caratteristiche del cliente

Tra le più note società di investimento immobiliare quotate (SIIQ) in Italia, dotata di un portafoglio immobiliare con diversa destinazione commerciale, ed erogante servizi di Engineering & Construction. Il gruppo comprende più di 20 legal entity suddivise in quattro Business Units.

Obiettivi del progetto

Ridisegno del nuovo modello di controllo attraverso lo sviluppo dell'applicazione Oracle Hyperion Planning, per la preparazione del budget annuale, differenziando i filoni di business (asset management, erogazione di servizi, gestione patrimoniale tramite acquisizione e dismissione di partecipazioni). Sviluppo dell'applicazione Oracle HFM per il sistema di consolidato gestionale e successiva integrazione con il consolidato civilistico.

I benefici ottenuti



Data Quality

- Collezione ed elaborazione dei dati economici, finanziari, patrimoniali e di budget.
- Ottimizzazione delle confluenze contabili.
- Integrazione dei piani dei conti civilistico e gestionale.



Operatività

- Ottimizzazione della gestione degli immobili secondo le differenti strategie di investimento.
- Ottimizzazione delle attività di erogazione dei servizi.
- Realizzazione del reporting gestionale di Gruppo.
- Supporto alle attività di raccolta dati di budget, monitoraggio dei consuntivi ed avanzamento, disclosure gestionale e civilistica annuale e trimestrale.
- Monitoraggio dei fattori di rischio e di successo.
- Possibilità di confronto e quadratura immediati tra scenario civilistico e gestionale.

Principali fasi del progetto

Analisi funzionale del processo As-Is

Revisione del modello di pianificazione attuale, e modellizzazione del nuovo sistema di controllo, con individuazione dei fattori critici di successo e analisi dei KPI.

Realizzazione del nuovo modello

Sviluppo e implementazione del sistema di pianificazione, budgeting & forecasting, data collection e integrazione con il sistema contabile.

Creazione di un'applicazione integrata

Integrazione di un'unica piattaforma applicativa delle funzionalità di consolidamento di bilancio gestionale e civilistico.

Casi di successo: soluzioni EPM

Focus: Progettazione e realizzazione del nuovo modello standard di Business Plan

Il profilo del cliente

Principali caratteristiche del cliente

Tra le più note società di investimento, sviluppo e gestione di patrimoni immobiliari per conto di investitori istituzionali internazionali e domestici. Attiva nella gestione dello sviluppo e della costruzione di patrimoni complessi.

Obiettivi del progetto

Definizione del nuovo modello standard di Business Plan implementato in un sistema IT evoluto per la gestione della previsione del cash flow, del conto economico e dello stato patrimoniale per fondo e asset. Il modello ha previsto l'inserimento dei dati anagrafici degli asset e dei contratti, l'elaborazione automatica delle previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali, la simulazione di diversi scenari di piano e la predisposizione del conto economico, dello stato patrimoniale e del cashflow di output.

I benefici ottenuti



Data Quality

- Definizione di un unico modello di business plan condiviso per gli oltre 20 fondi gestiti dal gruppo.
- Integrazione del dato contabile per riconciliazione civilistico/gestionale.
- Analisi di scostamento actual vs budget.
- Integrazione in un'unica piattaforma di gruppo del dato di differenti funzioni aziendali (es. Finance, Property, Construction, ecc.).



Operatività

- Ottimizzazione della gestione degli immobili definendo e confrontando differenti strategie di investimento.
- Reporting economico/finanziario previsionale su un orizzonte temporale di 30 anni con dettaglio mensile.
- Analisi di sensitivity sui principali identificatori di performance.
- Minimizzazione del tempo dedicato al controllo e alla produzione del dato a vantaggio dell'analisi.

Principali fasi del progetto

Analisi funzionale del processo As-Is

Assessment dei diversi modelli di Business Plan identificando le sinergie per poter definire un nuovo modello standard comune per tutti i fondi gestiti.

Realizzazione del nuovo modello

Disegno del modello unico di Business Plan target per tutti gli oltre 20 fondi gestiti dalla società, con focus sulla definizione delle logiche di rent roll, di recuperi spese, di Capex e Opex e di gestione finanziaria.

Creazione di un'applicazione integrata

Realizzazione della piattaforma integrata di gruppo che prevede il caricamento degli input, le elaborazioni e la relativa reportistica di cash flow, conto economico e stato patrimoniale previsionali, abilitando analisi di scostamento actual vs budget.

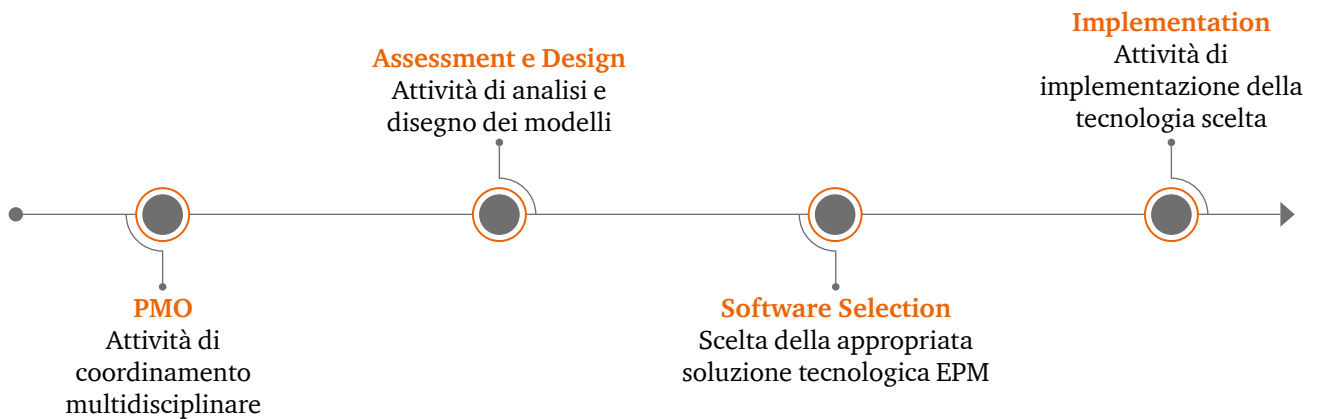
4

La nostra Value Proposition



Supportiamo i nostri clienti nel processo di costruzione del Business Plan, attraverso un **approccio integrato end-to-end ed un team multidisciplinare**, al fine di governare i processi operativi di business con una visione d'insieme.

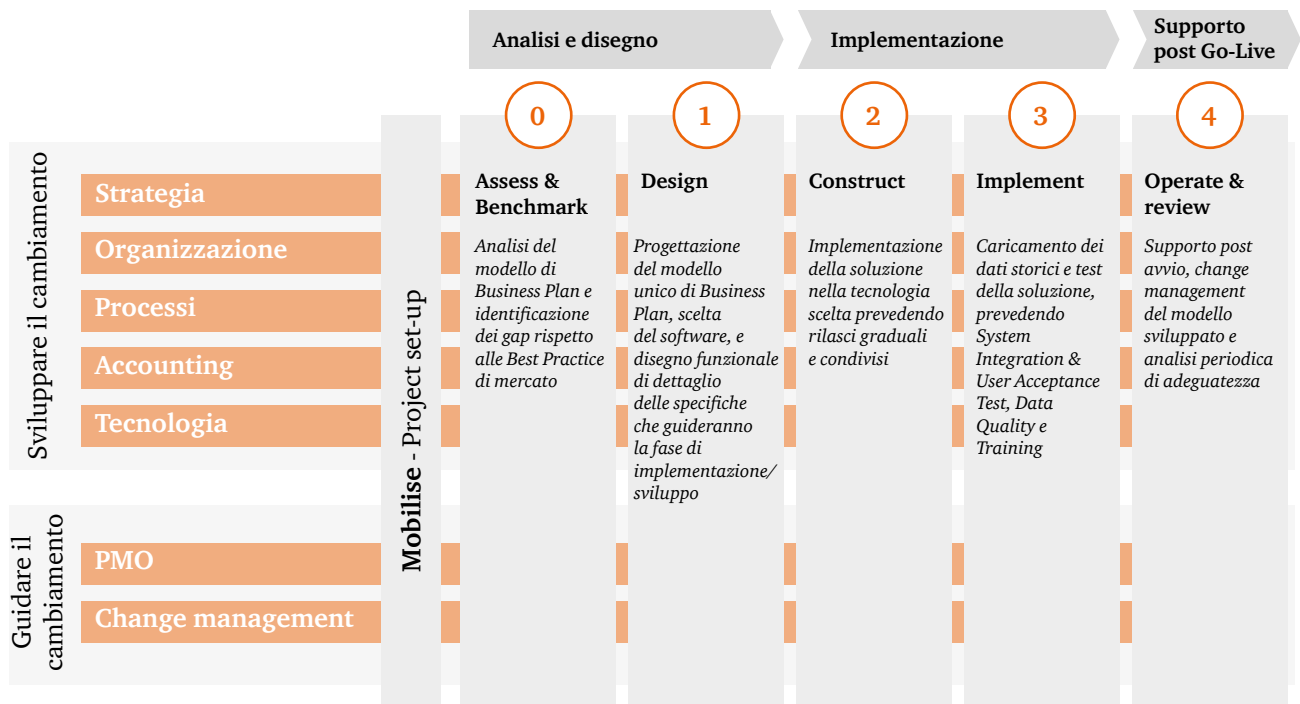
Le Best Practice di mercato unite alle nostre esperienze e competenze funzionali, tecnologiche, di industry e di programme e change management, saranno messe a disposizione del progetto offrendovi una copertura a 360°.



La nostra metodologia

L'approccio progettuale di PwC è basato sulla metodologia Transform, il nostro know-how proprietario per la gestione di progetti complessi e ad elevato valore aggiunto.

- Consistente, completo, adattabile ad ogni particolare contesto grazie alla sua modularità
- Guidato da profonda conoscenza del mercato
- Già sperimentato su clienti primari
- Supportato da strumenti specifici



Fase 0: Assess & Benchmark

Attività

- **Set-Up ed onboarding** del gruppo di lavoro
- **Assessment:**
 - analisi di alto livello **dell'attuale processo di elaborazione del Business Plan** in termini di: funzioni coinvolte, principali elaborazioni, output del modello (conto economico, stato patrimoniale, cash flow), responsabili delle attività e del dato, tempistiche;
 - analisi di dettaglio **dell'attuale strumento di Business Plan**, in termini di:
 - **alimentazione** del modello (modalità, sistemi sorgente, responsabili di riferimento e tempistiche); evidenziando i macro blocchi funzionali alimentanti;
 - **modello dati:** insieme delle anagrafiche, dimensioni di analisi (es.: fondo, destinazione d'uso);
 - funzionalità e obiettivi delle **principali elaborazioni esistenti** (Rent Roll, gestione incassi e pagamenti, Capex e Opex), con particolare attenzione alle **logiche di allocazione/ribaltamento** ed eventuale **consolidamento**;
 - **reporting**.
- **Benchmarking:**
 - confronto del modello di Business Plan adottato rispetto alle *Best Practice* di settore, in termini di **elaborazioni, sistemi, funzionalità, modalità operative e reporting**.
- **Gap Analysis:**
 - identificazione dei **punti di forza e di debolezza** dell'attuale modello di Business Plan;
 - identificazione dei **gap rispetto alle Best Practice** individuate;
 - identificazione dei **possibili scenari To-Be**.

Deliverables



Documento di **Kick-Off**, scope del progetto, governance, stakeholder coinvolti.



Documento riepilogativo dell'**analisi As-Is** (high level), con evidenza dei punti di forza e debolezza dell'attuale modello.



Maturity Profile Matrix, con evidenza del livello di maturità rispetto ai benchmark.



Presentazione dei **possibili scenari To-Be**.

Metodi di lavoro

- **Workshop.**
- **Interviste.**
- **Analisi della documentazione.**

Punti di attenzione

- **Key stakeholder coinvolti fin dalle fasi iniziali per tutto l'arco del progetto.**
- **Stabilire un modello di Business Plan As-Is di riferimento.**

Fase 1: Design

Attività

- Identificazione dello **scenario To-Be** da perseguire, tra gli scenari presentati al termine della precedente fase di Assess & Benchmark.
- **Disegno del modello di Business Plan To-Be.** Il disegno riguarderà i seguenti elementi:
 - definizione del **nuovo processo To-Be**, con evidenza dei cambiamenti e dei miglioramenti rispetto all'attuale processo (es.: integrazione automatica con i flussi contabili);
 - descrizione dei **ruoli, delle responsabilità e delle tempistiche** relative al nuovo processo To-Be;
 - **review del modello dati**, in termini di Piano dei Conti e dimensioni di analisi (es.: fondi, società, destinazione d'uso), per ottenere la redditività complessiva e comparabile dei fondi e delle società;
 - **architettura IT** di riferimento: principali flussi dati di input/output e modalità di integrazione con i sistemi alimentanti;
 - **interfacce** dei flussi dati di input/output in termini di:
 - definizione tracciato di integrazione;
 - definizione requisiti funzionali e tecnici;
 - definizione delle **elaborazioni** (Rent Roll, gestione incassi e pagamenti, Capex e Opex) e delle logiche di calcolo;
 - logiche di **allocazione/ribaltamento e di consolidamento**;
 - definizione delle regole di dilazione e scadenziario;
 - definizione delle **logiche di sensitivity**;
 - data entry;
 - reporting.
- Supporto all'eventuale fase di **Software Selection dello strumento EPM**:
 - preparazione del **calendario incontri** con i software vendor;
 - predisposizione della documentazione di **Request for Proposal (RFP)**;
 - definizione della **griglia di valutazione** delle soluzioni proposte;
 - supporto nella valutazione delle proposte dei software vendor e nella **selezione dell'alternativa ottimale**.

Deliverables



Target Operating Model (TOM), in cui vengono definiti ruoli, responsabilità, attività e tempistiche relative al nuovo processo To-Be.



Business Blue Print (BBP), in cui viene definito il disegno tecnico della fase implementativa.



Roadmap implementativa prevedendo piani di rilascio gradualmente.

Metodi di lavoro

- **Workshop di condivisione del dettaglio tecnico.**
- **Scomposizione della fase di design in moduli** (es.: dimensioni di analisi, processi, elaborazioni) prevedendo step approvativi per ogni modulo.
- SAL settimanali.

Punti di attenzione

- **Individuazione di un modello unico target di Business Plan** condiviso fra le diverse funzioni aziendali.
- **Adozione della più appropriata soluzione tecnologica** in base al contesto aziendale.
- Contributo di tutte le funzioni coinvolte per massimizzare l'usability della soluzione a livello enterprise.

Fase 2: Construct

Attività

- Conduzione della fase di implementazione/ sviluppo dei requisiti definiti nella Business Blue Print (BBP), in termini di:
 - **modello dati**: configurazione del Piano dei Conti e delle dimensioni di analisi (es.: fondi, società) e popolamento di tutte le anagrafiche;
 - **interfacce**: sviluppo dei flussi di input e output tra i diversi sistemi sorgente/ destinazione;
 - **elaborazioni** (Rent Roll, gestione incassi e pagamenti, Capex e Opex) e logiche di calcolo;
 - **logiche di allocazione/ribaltamento e di consolidamento**;
 - **regole di dilazione e scadenziario** tra i conti di conto economico, le contropartite patrimoniali e i conti di flusso del cash flow;
 - **regole di validazione** per l'impostazione di controlli automatici riguardanti l'integrità del dato e la coerenza tra i dati;
 - **diritti utente**, in base ai ruoli e responsabilità identificati nel Target Operating Model (TOM);
 - data entry;
 - reporting;
 - **logiche di sensitivity**.

Deliverables



Mock-up del modello.



Tracciati di caricamento tra sistemi alimentanti/sorgente.



Documento per la **mappatura degli utenti** e dei relativi diritti/restrizioni.

Metodi di lavoro

- **Ambiente di test disponibile per l'implementazione.**
- **Piano di rilascio graduale con test approvativi per ogni milestone.**
- **SAL settimanali.**

Punti di attenzione

- **Individuazione e coinvolgimento degli stakeholder** per le integrazioni tra i sistemi aziendali e lo strumento EPM a supporto del Business Plan.
- **Sviluppo di know-how** da parte dei key user sulla nuova applicazione.

Fase 3: Implement

Attività

- **Supporto durante la fase di test:**
 - supporto alla **preparazione dei System Integration & degli User Acceptance Test (UAT)**, in termini di: definizione dei casi di test, identificazione degli utenti che dovranno eseguire il test, predisposizione del calendario dei test;
 - supporto durante lo **svolgimento degli UAT**, al fine di verificare che i requisiti iniziali siano rispettati.
- **Caricamento di training ai key user, in termini di:**
 - identificazione della strategia di training (numero di utenti coinvolti e ruolo);
 - preparazione del manuale utente;
 - esecuzione delle sessioni di training.
- **Supporto nel caricamento dei dati storici:**
 - identificazione della strategia di migrazione dati (anni e granularità del dato da caricare a sistema);
 - predisposizione della/e interfaccia/e di caricamento.
- **Supporto nella preparazione del piano di Dry-Run, il quale consiste nella simulazione delle attività che verranno svolte dopo il Go Live:**
 - pianificazione dell'attività in termini di **tempistiche**, identificazione delle chiuseure sulle quali effettuare la simulazione e definizione del supporto *help desk* necessario;
 - predisposizione della documentazione per il tracciamento delle eventuali **anomalie** riscontrate.
- **Supporto durante la fase di preparazione al Go Live:**
 - **preparazione dell'ambiente di produzione;**
 - verifica del corretto *set-up dell'ambiente*.

Deliverables



Finalizzazione del documento di UAT.



Piano di *Dry-Run*.



Descrizione del processo di supporto Helpdesk necessario durante il *Dry-Run*.



Issue Log per la fase di *Dry-Run*.



Manuale utente rilasciato e approvato.

Metodi di lavoro

- **Template di System integration e User Acceptance Test.**
- **Manuale utente.**
- **Piano di *Dry-Run*.**
- **Issue log post *Dry-Run*.**

Punti di attenzione

- Definizione di una **chiara strategia di migrazione dati**.

Fase 4: Operate & Review

Attività

- **Supporto nella fase di post Go Live:**
 - gestione delle Frequent Asked Questions (FAQs);
 - chiusura di eventuali incident;
 - supporto *help desk*.
- **Analisi periodica dell'adeguatezza:**
 - fine tuning del modello;
 - evasione delle change request.

Deliverables



Template di gestione delle FAQs.

Metodi di lavoro

- **Ambiente di produzione up & running.**
- **SAL bi-settimanali.**

Punti di attenzione

- **Identificazione di focal point per gestione delle FAQs.**

Supporto PMO & Change Management

Attività

- **Supporto all'attività di Project Management Office (PMO):**
 - definizione del **piano progettuale** esplicitando attività, milestone, deliverable, scadenze e ownership;
 - supporto nella gestione e monitoraggio del piano progettuale e nel coordinamento e **gestione del team di progetto;**
 - **supporto nel monitoraggio** dell'avanzamento delle attività e del rispetto delle scadenze, nonché nell'identificazione delle **criticità** e dei **rischi** che potrebbero sorgere durante le diverse fasi progettuali, con supporto ad azioni necessarie di escalation;
 - supporto al coordinamento e alla gestione **dell'interazione tra le diverse aree funzionali/cantieri operativi;**
 - supporto nella gestione del processo di **Change Request;**
 - supporto nella predisposizione e coordinamento degli **incontri di allineamento** periodici interni (SAL e Comitati Guida al termine di ciascuna fase o in prossimità delle milestone).
- **Supporto all'attività di Change Management:**
 - valutare il livello di supporto necessario che le aree interessate richiedono per far fronte al cambiamento;
 - coinvolgere i team leader individuando gli "evangelisti del cambiamento" e dare loro l'opportunità di sostenere la fase di transizione e gli obiettivi di lungo periodo;
 - determinare **il livello e la modalità di comunicazione** in grado di coinvolgere tutti i soggetti interessati al cambiamento;
 - allineare la metodologia di gestione con la strategia aziendale per **guidare le persone attraverso il cambiamento.**

Deliverables



Piano Progettuale.



Documento per tracciare le Change Request.



Documento di SAL.
Documento per gli incontri di Comitato Guida (Steering).

Metodi di lavoro

- **Piano progettuale.**
- **Steering periodici.**
- **Template di stima e tracciamento delle change request.**

Punti di attenzione

- **Key decision da parte dello Steering Committee.**



Contatti

Mauro Panebianco

Partner

+39 02 66720568

mauro.panebianco@pwc.com

Anna Ruzzene

Director

+39 348 8100367

anna.ruzzene@pwc.com

Andrea Laurenti

Director

+39 348 1505630

andrea.laurenti@pwc.com