

ALDER & SOUND

aldersound.fi

SIIRTOHINNOITTELU- DOKUMENTAATION LAADINTA

A&S Webinaari | Torstai 27.4.2022 klo 9.30-11.00

Markku Renko | Partner, Transfer Pricing Services

Agenda

Siirtohinnoitteludokumentointi | Torstai 27.4.2022 klo 9.30-11.00

- 1 TAUSTA:** Kuka, mitä, milloin, miksi?
- 2 SISÄLTÖ:** Dokumentaatiovaatimukset meillä ja maailmalla
- 3 PROSESSI:** Dokumentaation tehokas laadinta & ylläpito
- 4 KÄYTÄNTÖ:** Globaali vs. paikallinen lähestymistapa
- 5 TYÖKALUT:** Digitaaliset ratkaisut apuna & tukena

2010

perustettu

35+

kokenutta asiantuntijaa

800+

tyytyväistä asiakasta

Alder & Sound sai alkunsa tarpeesta löytää vaihtoehto kankeille toimintatavoille ja hierarkkisille organisaatioille.

Vuodesta 2010 olemme palvelleet laajaa joukkoa kotimaisia ja kansainvälisiä asiakkaitamme kattavien asiantuntija-palveluiden muodossa. Toimimme myös alan johtavien digitaalisten asiantuntijaratkaisujen edustajana Pohjoismaissa sekä Baltiassa.

Tavoitteenamme on olla Suomen johtava asiantuntijatalo. Käytännössä se tarkoittaa parhaita asiantuntijoita, uskollisimpia asiakkaita sekä innovatiivisimpia lähestymistapoja ja palvelukonsepteja. Mikään vähempi ei meille riitä.

Keskitymme kaikessa toiminnassamme asiakkaalle tuotettavan lisäarvon maksimointiin ja toteutamme toimeksiannot integroidusti eli yhden luukun -periaatteella, suunnittelusta toteutukseen. Laaja, tarkoin valittu ja käytännössä testattu kumppaniverkostomme kattaa kuusi maanosaa ja yli 150 maata.

Olemme asiakaslähtöinen ja ketterä vaihtoehto perinteisille palveluntarjoajille. Työskentelyssämme korostuu käytännöllinen lähestymistapa ja tarjoamme asiakkaillemme joustavia, kattavia ja kustannustehokkaita ratkaisuja.

Vero- ja lakipalvelut

Laaja valikoima integroituja vero- ja lakipalveluita, suunnittelusta toteutukseen.

Siirtohinnoittelu

Suomen johtava siirtohinnoittelutiimi palveluksessasi.

Taloudellinen neuvonanto

Riippumatonta taloudellista neuvonantoa kaupungin kokeneimmalta ja sitoutuneimmalta toimeksiantotiimiltä.

Digitaaliset ratkaisut

Digitalisaatio on matka, ei päämäärä.

Me olemme luotettu kumppanisi ja neuvonantajasi tuolla matkalla.

Asiantuntijuus vaatii nykypäivänä tuekseen oikeat ja tarkoitukseen soveltuvat työkalut. Me autamme asiakkaitamme tehostamaan aikaavieviä prosesseja ja työtehtäviä alan parhaiden digitaalisten ratkaisuiden ja työkalujen avulla.

Luotettuna ja riippumattomana neuvonantajana olemme asiakkaidemme apuna tarvekartoituksissa, eri työkalujen vertailussa ja valinnassa, käyttöönotossa ja koulutuksissa sekä päivittäisenä teknisenä käyttötukena.

Jotta suosituksemme perustuisivat aitoihin käyttökokemuksiin, toimimme alan johtavien digitaalisten asiantuntijaratkaisujen virallisena edustajana Pohjoismaissa sekä Baltiassa.

A&S Webinaari | Äänessä tänään

Markku on kokenut asiantuntija ja luotettu neuvonantaja siirtohinnoittelukysymyksissä



MARKKU RENKO | Partner

- ▶ A&S:n siirtohinnoittelupraktiikan vetäjä ja vastaa sisäisesti toimeksiantojen resurssoinnista sekä yhteistyösuhteista kansainväliseen kumppaniverkostoomme. Vaativien siirtohinnoittelutoimeksiantojen hoitamisen lisäksi Markku auttaa asiakkaitamme muun muassa toimintamallien optimoinnissa ja kansainvälisessä riidanratkaisussa.
- ▶ **Laaja kokemustausta** eri toimialoilla toimivien monikansallisten konsernien avustamisesta vero- ja siirtohinnoittelukysymyksissä. Ylimmän johdon ja hallitusten luotettu neuvonantaja vaativissa vero- ja siirtohinnoittelukysymyksissä.
- ▶ **Erikoistunut** kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyviin verokysymyksiin, sisäisten toiminta- ja siirtohinnoittelumallien muutos- ja optimointiprojekteihin, aineettomien ja sisäisen rahoituksen siirtohinnoitteluun sekä compliance -prosessien tehostamiseen ja ulkoistuksiin.

TAUSTA: Kuka, mitä, milloin, miksi?

Dokumentation tarkoituksena on validoida sisäisten liiketoimien markkinaehtoisuus

Toimiva siirtohinnoitteluprosessi käytännössä

Siirtohinnoitteludokumentaatio on yksi tehokkaan veroriitojen ehkäisyn välineistä



Kuka, mitä, milloin?

Dokumentaatiovelvoitetta koskevat säännökset vaihtelevat maittain.

KUKA: Suuri kansainvälinen konserni (= emoyhtiö ja jokainen maayhtiö erikseen)

→ Esim. Suomi: (1) Henkilöstö yli 250 henkilöä tai (2) liikevaihto yli 50 mEUR ja taseen loppusumma yli 43 mEUR

MITÄ: Rajat ylittävät etuyhteysliiketoimet (= konsernin sisäiset transaktiot)

→ Yleensä sovelletaan lisäksi vuosi- ja liikeyhteisökohtaisia kynnyksrajajoja

→ Esim. Suomi: Vain yli 500 tEUR liiketoimet (per liikeyhteisyhtiö) pitää dokumentoida laajasti

MILLOIN: Veroilmoituksen laatimisen yhteydessä (= vuoden 1. puolisko)

→ Yleensä dokumentaatio toimitetaan paikallisille viranomaisille vain erillisestä pyynnöstä

→ Esim. Suomi: Dokumentaatiota voidaan vaatia aikaisintaan 6 kk verovuoden päättymisestä

HUOM1! Dokumentaatiovelvoitetta koskevat säännökset vaihtelevat maittain.

HUOM2! Vaikka virallinen dokumentaatiovelvoite ei koskisi konsernia, yksittäistä maayhtiötä tai tiettyä transaktiota, on kaikkien rajat ylittävien liiketoimien markkinaehtoisuus pystyttävä silti pyydettyä todentamaan.

Miksi siirtohinnoitteludokumentaatio laaditaan?

Vaatimus dokumentaation laatimisesta perustuu aina kansalliseen lainsäädäntöön

- ▶ Siirtohinnoittelun dokumentointi on verovelvollisen laatima **kirjallinen selvitys** keskenään etuyhteydessä olevien yritysten välisten liiketoimien hinnoittelusta.
 - Selvityksen tarkoituksena on osoittaa, että liiketoimet on hinnoiteltu **markkinaehtoperiaatteen** mukaan eli samalla tavalla kuin riippumattomat osapuolet olisivat määrittäneet vertailukelpoisen liiketoimen ehdot.
- ▶ Varsinainen vaatimus siirtohinnoitteludokumentaation laatimisesta perustuu aina kansalliseen lainsäädäntöön ja sitä tarkentaviin ohjeistuksiin.
 - **Taustalla OECD:n kansainväliset ohjeet ja suositukset**, jotka päivitettiin viimeksi lokakuussa 2015 BEPS-loppuraporttien julkaisun yhteydessä
 - Koskevat sekä verovelvollisia (markkinaehtoisuuden ajantasainen arviointi & olennaisten tietojen raportointi) että valtioita / veroviranomaisia (veroriskien arviointi, verotarkastusten asianmukainen toteuttaminen & selkeät ja yhtenäiset velvoitteet hallinnollisen vaivan minimoimiseksi)
 - Myös EU:n yhteisillä käytännesäännöillä merkitystä, varsinkin ennen vuoden 2015 OECD-päivitystä.

Siirtohinnoitteludokumentationin keskeiset tehtävät

Dokumentationin laatimiselle pyritään saavuttamaan kaksi (2) keskeistä tavoitetta

1) LAINSÄÄDÄNNÖLLISTEN RAPORTOINTIVAATIMUSTEN TÄYTTÄMINEN

- Hallinnollisten seuraamusmaksujen välttäminen (*penalty protection*) → compliance-riskin hallinta
- Tavoitteena laatia siirtohinnoitteludokumentatio, joka täyttää riittävällä tasolla paikalliset vaatimukset konsernin eri toimintamaissa
- Fokus muodossa

2) ETUYHTEYSLIIKETOIMIEN MARKKINAEHTOISUUDEN VALIDOINTI

- Oikaisuvaatimusten välttäminen (*tax adjustment protection*) → hinnoittelu- / veroriskin hallinta
- Tavoitteena laatia dokumentaatio, jolla rajat ylittävien sisäisten liiketoimien markkinaehtoisuus pystytään osoittamaan ja tarvittaessa puolustautumaan paikallisten veroviranomaisten esittämiltä oikaisuvaatimuksilta
- Fokus sisällössä

Kansalliset eroavaisuudet dokumentaatiovelvoitteessa

Kansalliset eroavaisuudet dokumentaatiovelvoitteessa ovat yleisiä, mutta usein triviaaleja

► Dokumentaatiovelvoitteen kattavuus:

- Velvoitteen piiriin kuuluvat verovelvolliset ja transaktiot sekä mahdolliset rajaukset / poikkeukset
- Kynnysrajat

► Sisältövaatimukset:

- Käsittelyjärjestys ja dokumentaation rakenne
- Painopistealueet ja käsittelyn laajuus
- Markkinaehtoisuuden validointi
- Kieli
- Liitteet

► Dokumentaation laatimisajankohta:

- Mahdollinen linkki yhteisöveroilmoituksen laatimisen määräaikaan

► Velvoite toimittaa dokumentaatio paikallisille veroviranomaisille:

- Mekanismi (automaattisesti vs. pyydettäessä)
- Laajuus (koko dokumentaatio vs. tietyt osat)
- Määräaika
- Toimitustapa

► Muut siirtohinnoitteluun liittyvät raportointivelvollisuudet:

- Yhteisöveroilmoituksen liitelomakkeet
- Muut erilliset raportointivelvollisuudet

► Sanktiot

- Hallinnolliset seuraamusmaksut ja muut mahdolliset sanktiot
- Laaditun dokumentaation merkitys

SISÄLTÖ: Dokumentaatio- vaatimukset meillä ja maailmalla

Taustalla OECD:n kolmitasoinen dokumentaatiomalli

OECD:n dokumentaatorakenne

OECD:n suosittama dokumentaatorakenne koostuu kolmesta (3) osasta

- ▶ OECD:n suosittama, vuonna 2015 päivitetty siirtohinnoitteludokumentaation rakenne koostuu kolmesta (3) osasta (*three-tiered documentation*):
 - (1) Koko konsernia koskevat tiedot (*Master File*);
 - (2) Yksittäistä paikallista konserniyritystä koskevat tiedot (*Local File*); ja
 - (3) Verotuksen maakohtaisesti raportoitavat tiedot (*Country-by-Country Report, CbCR*).
- ▶ Dokumentointivelvoitteen tarkoituksena on suosituksen mukaisesti varmistaa, että verovelvollinen arvioi liiketoimiensa markkinaehtoisuutta mahdollisimman ajantasaisesti ja toisaalta antaa verohallinnoille olennaista tietoa siirtohinnoitteluun liittyvien veroriskien arvioimiseksi ja verotarkastusten tekemiseksi.
- ▶ Suosituksen tarkoituksena on myös ohjata valtioita kehittämään selkeät ja yhtenäiset velvoitteet, jotka vähentäisivät dokumentoinnin laatimisesta aiheutuvia verovelvollisten kustannuksia.
- ▶ Ajantasaisuus: lähtökohtana siirtohinnoitteludokumentaation **vuosittainen päivittäminen**

OECD:n dokumentaatorakenne – Master File

Konsernitason kuvaus toiminnasta ja sen jakautumisesta; ”vuosikertomus”

- ▶ Master file –dokumentaation tarkoituksena on tarjota yleiskuvaus **konsernin toiminnasta** ja sen alueellisesta jakautumisesta erityisesti tulonmuodostuksen ja taloudellisen toiminnan näkökulmasta.
- ▶ Master file –dokumentaation laatimiseksi vaadittu tieto voidaan ryhmitellä viiteen (5) pääryhmään:
 - a) Kuvaus konsernin organisaatorakenteesta
 - b) Kuvaus konsernin liiketoiminnasta
 - c) Listaus konsernin keskeisistä aineettomista omaisuuseristä
 - d) Kuvaus konsernin sisäisestä rahoituksen järjestämisestä
 - e) Kuvaus konsernin taloudellisesta ja verotuksellisesta asemasta
- ▶ Laatimisvastuu konsernin emoyhtiöllä; asetetaan konserniyhtiöiden saataville

OECD:n dokumentaatorakenne – Local File

Yhtiökohtaista ja transaktiokeskeistä tietoa; hinnoittelun markkinaehtoisuuden arviointi

- ▶ Local File –dokumentaation tarkoituksena on yksityiskohtaisempaa tietoa tarkastelun kohteena olevista sisäisistä liiketoimista
 - Täydentää Master File –dokumentaatiota ja pyrkii validoimaan markkinaehtoperiaatteen toteutumisen
- ▶ **Local File –dokumentaation rakenne voidaan ryhmitellä kuuteen (6) pääryhmään:**
 - a) Kuvaus paikallisesta konserniyhtiöstä ja sen toiminnasta
 - b) Kuvaus etuyhteysliiketoimista (esim. tyyppi, osapuolet, volyymi, laskutus, sopimusehdot ja suhde muihin liiketoimiin)
 - c) Toimintoarviointi (liiketoimen osapuolten suorittamat toiminnot, hyödyntämät omaisuuserät sekä omaksumat riskit)
 - d) Vertailuarviointi (*benchmarking study, comparable search*)
 - e) (Ulkoisen) siirtohinnoittelumenetelmän valinta ja soveltaminen
 - f) Paikallisen konserniyhtiön taloudelliset tiedot

OECD:n dokumentaatorakenne – CbCR

Tulojen, veronmaksun sekä toiminnan jakautuminen toimintamaiden kesken

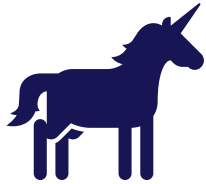
- ▶ Maakohtaisen raportoinnin tarkoituksena on kuvata monikansallisen konsernin tulojen, veronmaksun ja toiminnan alueellisesta jakautumista paikallisten veroviranomaisten suorittamaa riskiarviointia varten.
 - Ei korvaa siirtohinnoitteludokumentaatiota eikä oikeuta kaavamaisiin tulonoikaisuihin
- ▶ Taustalla OECD:n julkaisema malliraportti; teknisiä ja sisällöllisiä poikkeuksia kansallisesti.
- ▶ Tällä hetkellä raportointivaatimus koskee ainoastaan monikansallisia konserneja, joiden vuosittainen konsolidoitu konserniliikevaihto (raportointia edeltävällä verovuodelta) ylittää 750 miljoonaa euroa.
- ▶ Raportoinnin muodon ja laajuuden uudelleenarviointi viimeistään vuoteen 2020 mennessä.
 - Pohdintaa mm. julkisesta CbCR-raportoinnista (ainakin EU-tasolla) sekä liikevaihtorajan alentamisesta

Usein toistuvat puutteet & ongelmakohdat

Tietyt puutteet ja ongelmakohdat toistuvat usein siirtohinnoitteludokumentaatioissa



Dokumentaatio puuttuu: Ilman dokumentaatiota hinnoittelun markkinaehtoisuudesta on vaikea varmistua. Lisäksi näyttötaakka siirtyy veroviranomaisilta verovelvolliselle mahdollisen tarkastuksen yhteydessä.



Dokumentaatio ≠ todellisuus: Siirtohinnoitteludokumentaation sisältö ei vastaa todellisuutta osapuolten roolien, toimintojen tai sovellettujen käytäntöjen osalta.



Epätasapainoinen sisältö & kadonnut fokus: Kaiken sisällön ja argumentaation tulisi tukea siirtohinnoitteludokumentaation päätehtävien toteuttamista. (lainsäädännöllisten raportointivaatimusten täyttäminen ja etuyhteysliiketoimien markkinaehtoisuuden validointi).



Sekava ja raskas rakenne: Jotta rajalliset resurssit voitaisiin kohdistaa yllämainittujen dokumentaation päätehtävien toteuttamiseen, tulisi rakenteen avulla pyrkiä minimoimaan päivityksiin liittyvä hallinnollinen vaiva.

PROSESSI: Dokumentaation tehokas laadinta & ylläpito

Riittävä compliance-taso kustannustehokkaasti

Siirtohinnoittelu ≠ siirtohinnoitteludokumentaatio

Kattavakaan dokumentaatio ei varmista markkinaehtoperiaatteen toteutumista

- ▶ Tosiseikkojen listaamisen sijasta siirtohinnoitteludokumentaation tulisi ottaa kantaa **lisäarvon syntymiseen ja markkinaehtoperiaatteen toteutumisen validointiin**:
 - Dokumentaatio (laittaa muistiin) vs. argumentaatio (puolustaa)
 - Ex ante vs. ex post –lähestymistapa sisäiseen hinnoitteluun ja markkinaehtoisuuden varmistamiseen
 - Sanallinen argumentaatio → validointi luvuilla
 - Markkinaehtoisuuden arviointi yhtiötasolla vs. transaktiokohtainen validointi
- ▶ **Kokonaiskuvan linjakkuus avainasemassa**: siirtohinnoittelumalli → sisäiset sopimukset → päivittäinen toiminta → dokumentaatio
- ▶ Eri maissa yleistyvä horisontaalinen valvonta ja ylipäätään verotuksen digitalisoituminen kohdistaa huomiota myös siirtohinnoitteluprosesseihin pelkän dokumentaation sijasta
 - Säännöllinen, jopa automaattinen tietojenvaihto eri maiden viranomaisten välillä lisääntyy tulevaisuudessa

Näin laadit TP-dokumentaation kustannustehokkaasti

Toimenpiteiden priorisointi todellisten veroriskien minimoinnin näkökulmasta



Panosta transaktiodatan saatavuuteen & laatuun



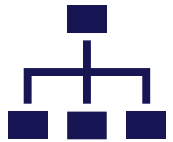
Systemaattinen toimintatapa vuodesta toiseen



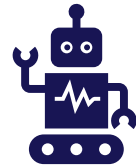
Keskity olennaisiin transaktio-tyyppeihin & -virtoihin



Analyttinen ja (pää)määrätietoinen argumentaatio & todistelu



Valitse tarkoituksenmukainen dokumentaatorakenne



Automaation ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen



Optimoi dokumentaatiopohjien ja vastaavuuslistojen hyödyntäminen



Avoimuus ja läpinäkyvyys kaikessa kommunikaatiossa

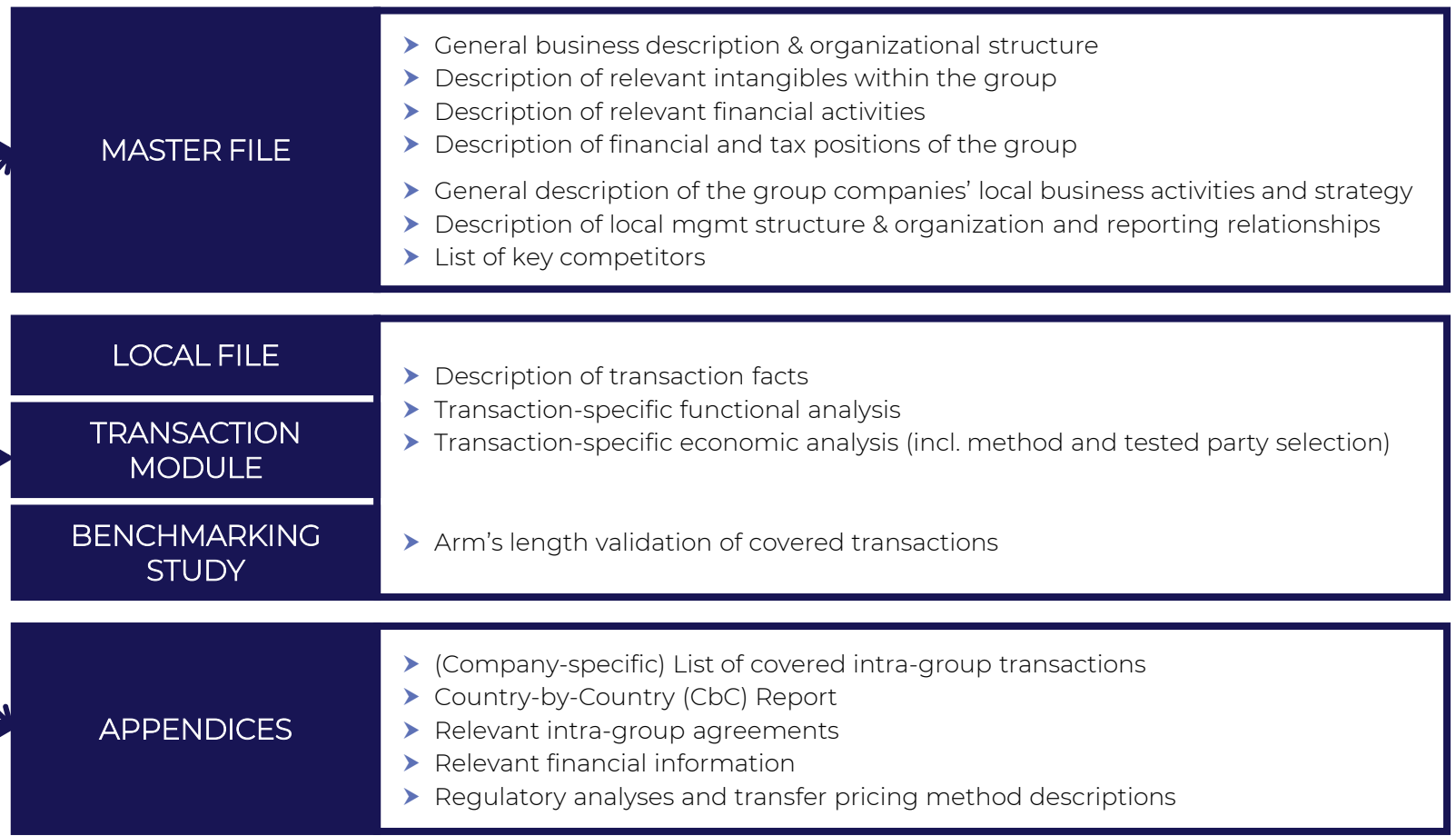
Esimerkki | Modulaarinen siirtohinnoitteludokumentaatio

Tarkoituksena on selkiyttää rakennetta ja välttää saman tiedon kopioimista

OECD:n dokumentaatorakenne



A&S:n modulaarinen dokumentaatorakenne



KÄYTÄNTÖ: Globaali vs. paikallinen lähestymistapa

Missä määrin siirtohinnoitteludokumentation lokalisointi on tarpeen & kannattavaa?

Globaali vs. paikallinen lähestymistapa

Etuyhteysliiketoimet aina vähintään kahden eri valtioissa sijaitsevan yhtiön välillä

- ▶ Siirtohinnoitteludokumentaatiota laadittaessa tärkeää huomioida rajat ylittävän (verotuksellisen) siirtohinnoittelun perusominaisuus: etuyhteysliiketoimet suoritetaan aina vähintään kahden eri valtioissa sijaitsevan konserniyhtiön välillä
 - Mahdolliset oikaisut yhdessä maassa johtavat joko kaksinkertaiseen verotukseen tai ainakin vastavuoroiseen tarkastus- tai oikaisuprosessiin myös liiketoimen toisessa päässä ("nollasummapeli")
- ▶ Keskitetyllä dokumentaationhallinnalla ja tarkoituksenmukaisella lähestymistavan (globaali vs. paikallinen) valinnalla pyritään paitsi hallinnolliseen tehokkuuteen, myös läpinäkyvyyteen, johdonmukaiseen esitystapaan sekä proaktiiviseen riskienhallintaan
 - Tärkeää erottaa toisistaan compliance-riski & varsinainen hinnoittelu- / veroriski
- ▶ Strateginen näkökulma dokumentaation kattavuuteen ja suhde riskienhallintaan: mahdollisuus muokata dokumentaatiota ennen sen toimittamista paikalliselle veroviranomaiselle sekä esittää lisänäyttöä myös prosessin aikana

Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Globaali ja paikallinen lähestymistapa eroavat niin tarkoitukseltaan kuin myös fokukseltaan

GLOBALI DOKUMENTAATIO

- ▶ Laaditaan konsernitason globaaleihin pohjiin (*template*) perustuen
- ▶ Lokalisointi **vain tarvittaessa**
- ▶ Tarkoituksena varmistaa ensisijaisesti **markkinaehtoisuuden validointi** kaikkien konserniyhtiöiden osalta
- ▶ Keskeistä ison kuvan hahmottaminen, tehokas tietojenkeruu ja koko dokumentaatioprosessin koordinointi
- ▶ Fokus **sisällössä**
- ▶ Mahdollistaa konsernitason kontrollin ja ohjauksen (strateginen verojohtaminen)

PAIKALLINEN DOKUMENTAATIO

- ▶ Laaditaan **paikallisyhtiön tasolla** kansallisten vaatimusten pohjalta
- ▶ Lokalisointi **automaattisesti**
- ▶ Tarkoituksena varmistaa ensisijaisesti **paikallisten raportointivaatimusten täyttyminen** paikallisen yhtiön osalta
- ▶ Keskeistä paikallisten säännösten tuntemus, yhtiökohtaisten erityispiirteiden kuvaaminen ja muotovaatimusten täyttäminen
- ▶ Fokus **muodossa**
- ▶ Tukee paikallisten yhtiöiden itsenäisyyttä ("sisäpolitiikka")

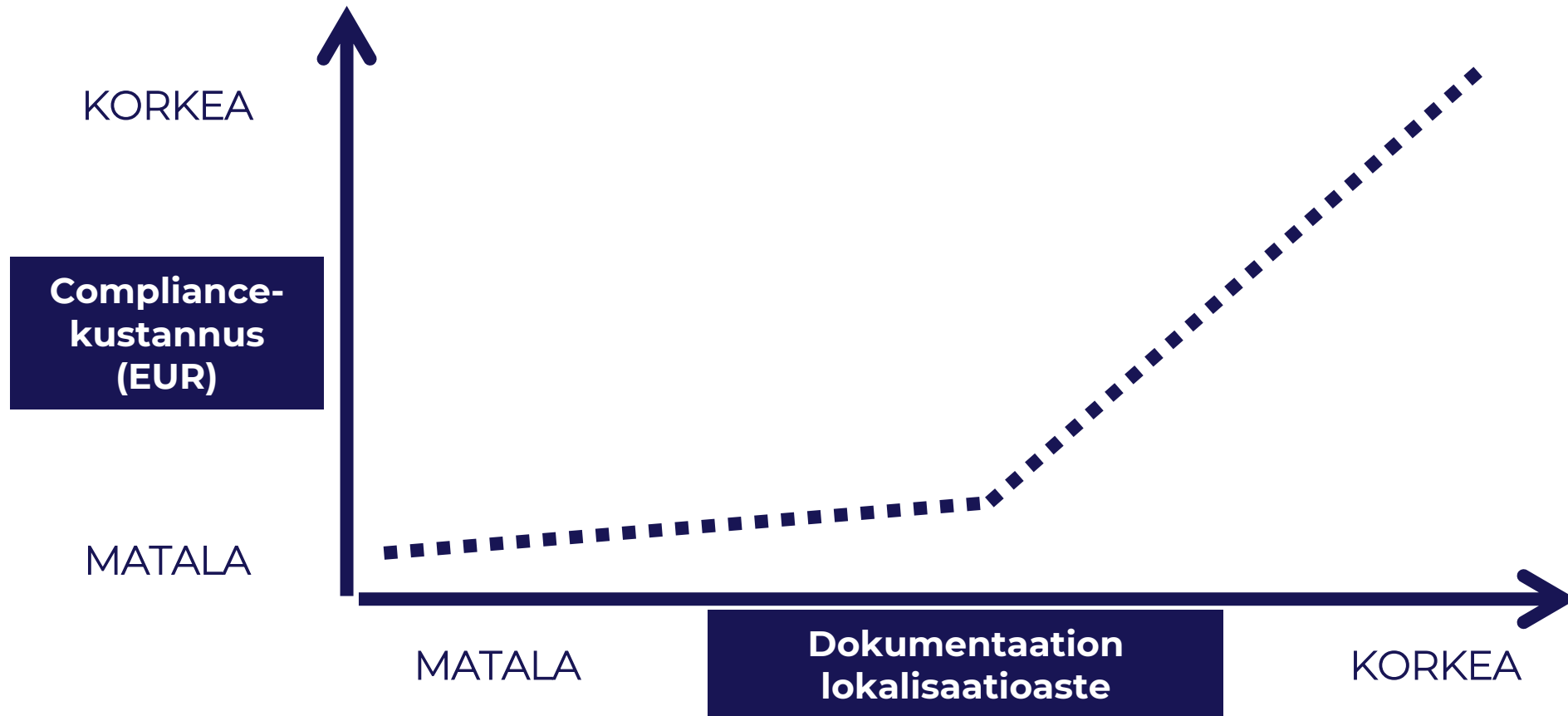
Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Työmäärän lisääntyessä kasvavat myös compliance-kustannukset



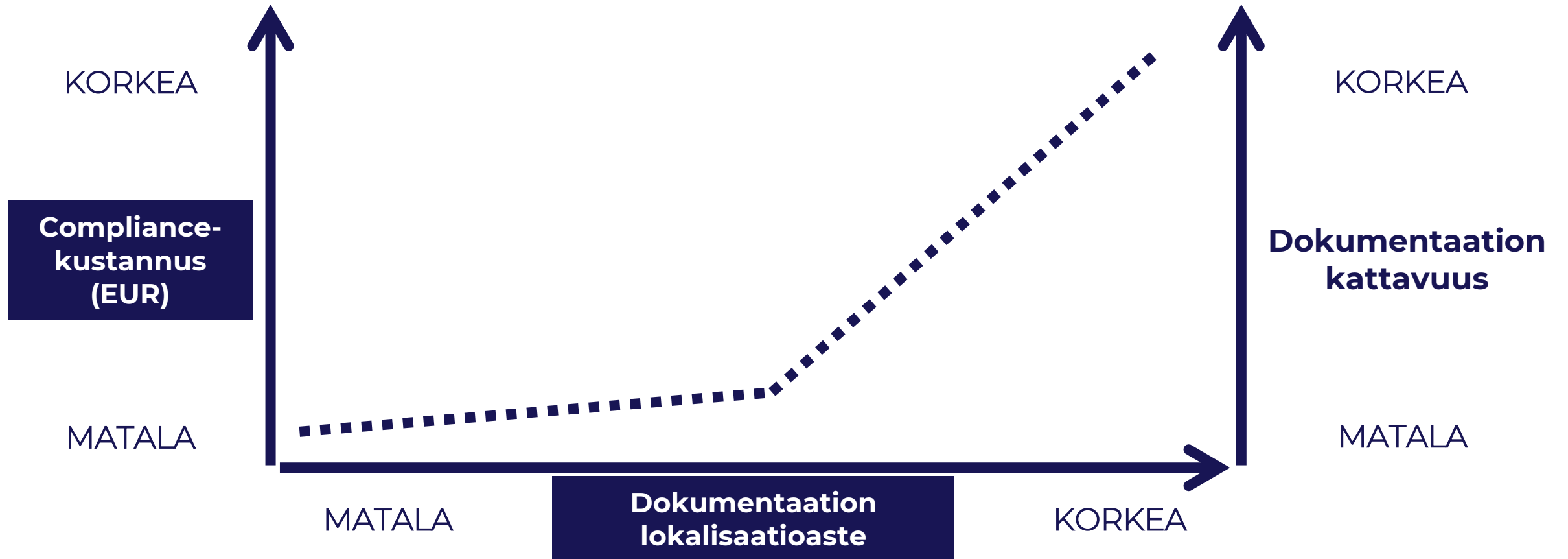
Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Mitä paikallisempi lähestymistapa, sitä vaikeampaa säilyttää kustannustehokkuus



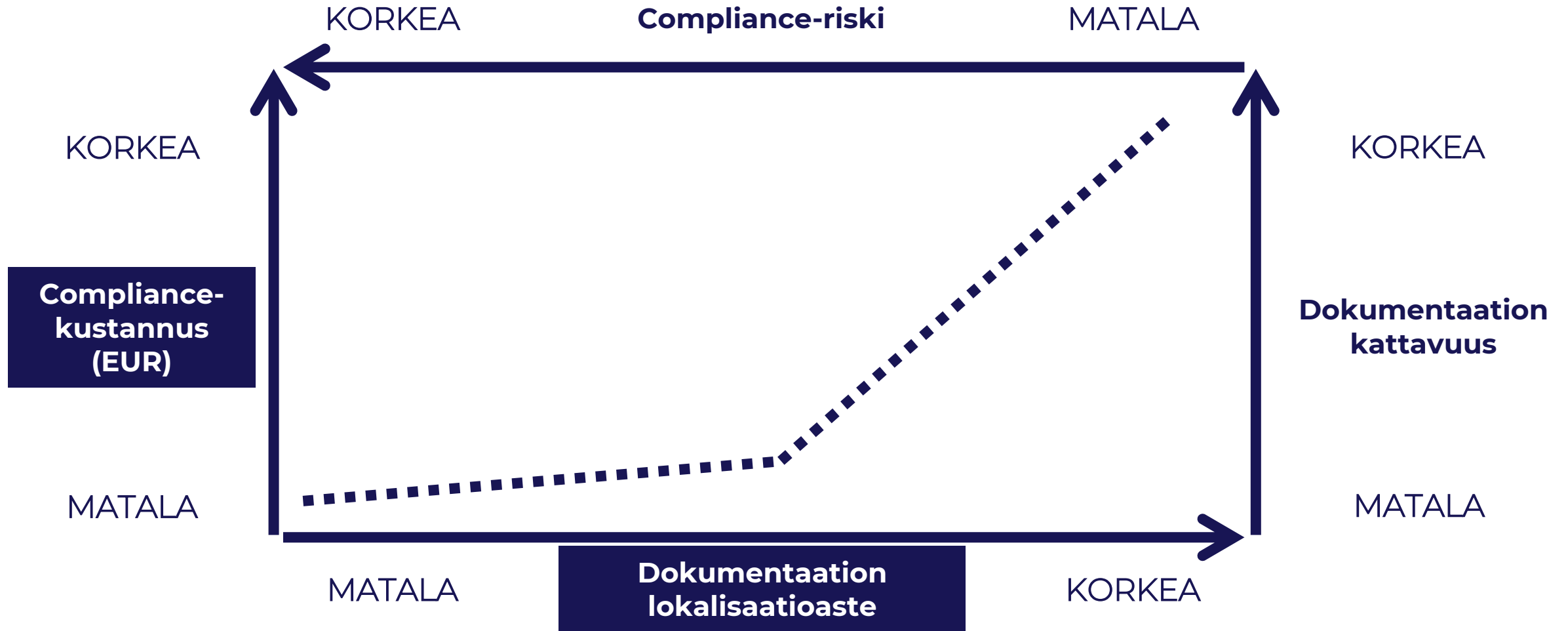
Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Mitä paikallisempi lähestymistapa, sitä vaikeampaa säilyttää kustannustehokkuus



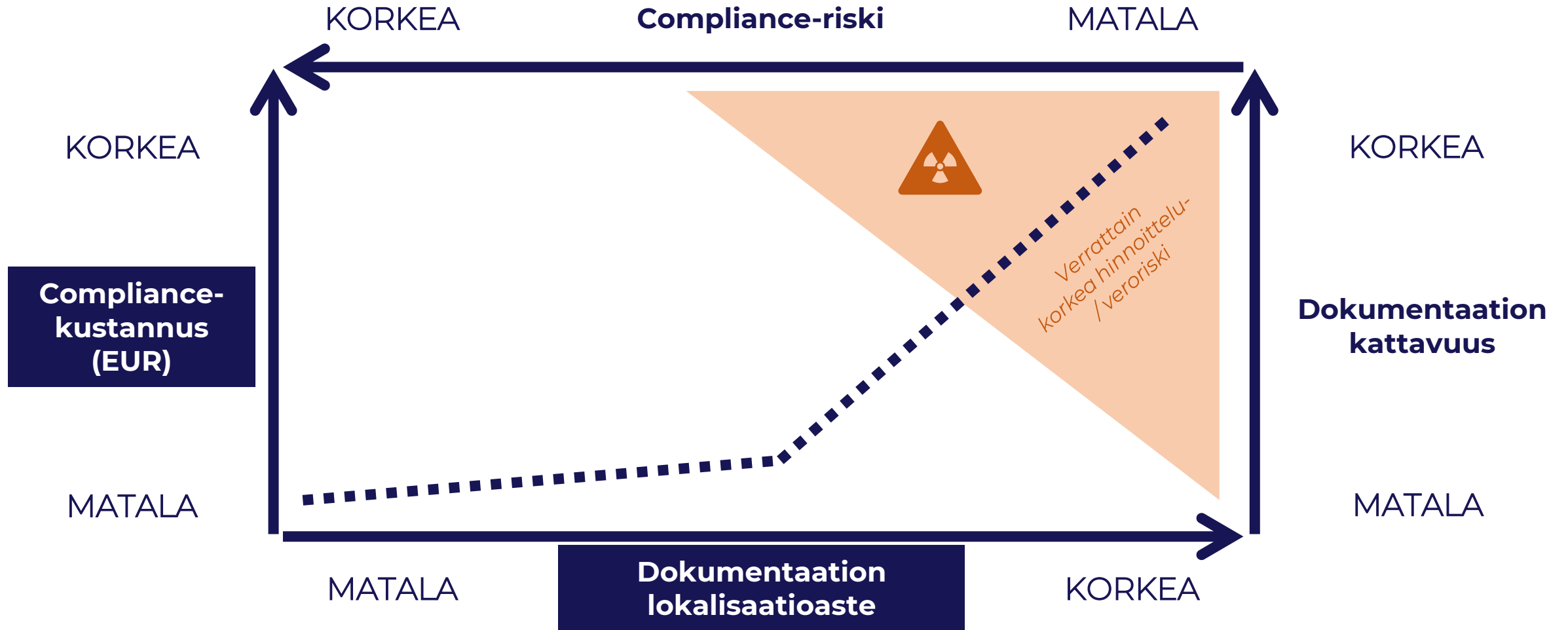
Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Mitä paikallisempi lähestymistapa, sitä vaikeampaa säilyttää kustannustehokkuus



Globaali vs. paikallinen lähestymistapa (JATKUU)

Muodollisten vaatimusten täyttäminen ei eliminoi siirtohinnoitteluun liittyvää veroriskiä



TYÖKALUT: Digitaaliset ratkaisut apuna & tukena

Mitä asioita tulisi ottaa huomioon arvioitaessa erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja?

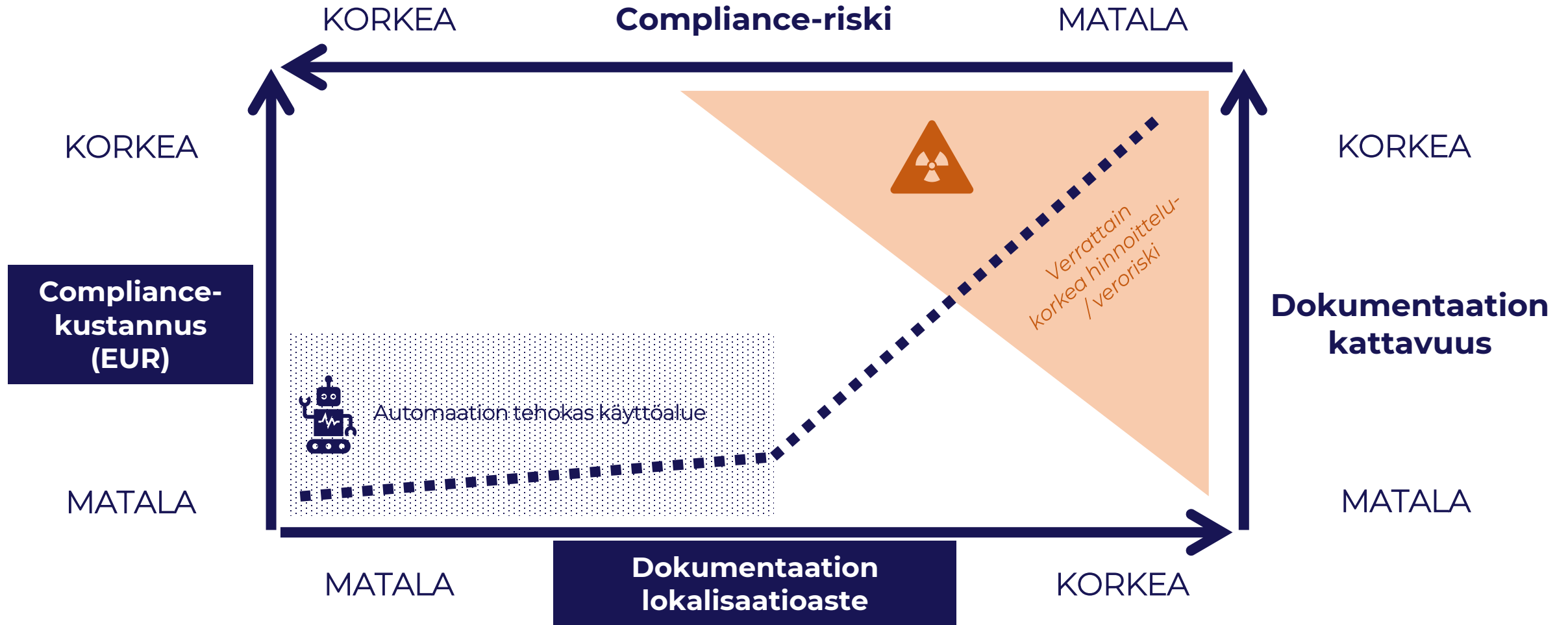
Tavoitteena resurssien optimaalinen käyttö

Digitaalisilla työkaluilla mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen tehokkaasti

- ▶ Asiantuntemusta ei voi korvata, mutta rutiini- ja virhealttiiden työvaiheiden delegointi teknologialle tehostaa dokumentaatioprosessia
 - Resurssit rutiinityöstä suunnitteluun, analysointiin ja validointiin
- ▶ **Digitaalisia työkaluja** voidaan hyödyntää niin tietojen keruussa, datan analysoinnissa, dokumentaation laadinnassa kuin myös markkinaehtoisuuden validoinnin tukena
 - Operatiivinen siirtohinnoittelu voimakkaasti kasvava & kehittyvä osa-alue
- ▶ **Prosessiautomaation eri asteet:**
 - Manuaalinen tiedonkeruu ja raportin generointi
 - Yhteistyöalusta
 - Numerotieto järjestelmästä, laadullinen analyysi manuaalisesti, automaattinen dokumentaatiopakettien generointi
 - Täysi automaatio

Dokumentaatioautomaation tehokas käyttöalue

Automaatiolla voidaan tehostaa erityisesti konsernitason dokumentaation laatimista



Huomioitavia seikkoja digitaalisten ratkaisujen arvioinnissa

Lähtökohtana organisaation tarpeet & kyvykkyydet; tavoitteena tehostaminen

- ▶ **LÄHTÖTILANNE:** Millä osa-alueilla tehostamisen potentiaaliset hyödyt ovat suurimmat?
- ▶ **KÄYTTÖTARKOITUS:** Mikä on mahdollista vs. mikä on tarpeellista?
- ▶ **LAAJUUS:** Tehtävän tehostaminen vs. prosessin optimointi
- ▶ **TEHOKKUUS:** Tarvittava investointi vs. saavutettavat hyödyt
- ▶ **TEKNINEN YHTEENSOPIVUUS:** Onko ratkaisu integroitavissa nykyisiin / tuleviin järjestelmiin?
- ▶ **KÄYTTÖÖNOTTO & TEKNINEN TUKI:** Millaisia resursseja ja tukea käyttöönotto & käyttö vaatii?
- ▶ **SKAALAUTUVUUS / MAHDOLLISUUS LAAJENTAMISEEN:** Onko rajattu pilotti mahdollinen?
- ▶ **MUKAUTUVAISUUS MUUTOKSIIN KÄYTTÖ- / TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ:**
Onko työkalun / ratkaisun tekninen tai operatiivinen käyttöikä rajattu?

Q & A



aldersound.fi

