

# Belastingdienst BIA Observaties & Aanbevelingen

26 maart 2015  
Theo Peereboom / Erik de Vos

# Inleiding

**Deze presentatie is een samenvatting van observaties en 15 aanbevelingen voor BIA, in aanvulling op de opdracht vanuit de Belastingdienst met betrekking tot 'De Investeringsagenda'.**

**De opdracht voor de Investeringsagenda is afgerond en evolueert in een volgende fase.**

**Het is de mening van LiquidHub dat binnen de Belastingen BIA (als toekomstig organisatie onderdeel Centrum voor Data & Analytics) al initiatieven kan nemen die de huidige interne werking verder kunnen versterken, en in geval van een positief besluit over de Investeringsagenda, als voorbereidend hierop kunnen worden gezien.**

## Observaties

**Het idee en de visie om binnen de Belastingdienst op basis van moderne Business Intelligence methodologien de aanwezige data te analyseren en transformeren naar informatie voor toepassing binnen de primaire operationele processen wordt door LiquidHub bevestigd, de wijze waarop het is geïnitieerd door middel van een 'broedkamer concept' is een cruciale succesfactor geweest.**

**Hiermee is een 'anders dan andere keren' aanpak bewust gehanteerd, waardoor innovatie en vernieuwing de juiste omgeving hebben gekregen voor succesvolle realisatie en men een breuk heeft geforceerd met de traditionele (voorspelbare) uitkomst die niet aan de verwachting zou hebben voldaan.**

**Middels het broedkamer concept is een werkomgeving gecreëerd die innovatie stimuleert, de Belastingdienst als potentiële werkgever anders positioneert en daarmee aantrekkingskracht biedt.**

**Tevens heeft de broedkamer enkele 'gezichten' gekregen, waardoor interne- & externe profilering de rekrutering hebben gefaciliteerd van hoogwaardig gespecialiseerd talent en de interne pilot-projecten ondersteund, ondanks de onbalans tussen vraag (segmenten) en supply (broedkamer).**

**De SAS software suite als platform voor huidige- en toekomstige functionele toepassingen binnen het BIA domein wordt bevestigd, de huidige samenwerking met ICT verdient aandacht.**

# Aanbevelingen

1

Op basis van de observaties over de afgelopen periode en Good Practise, formuleert LiquidHub enkele aanbevelingen. Deze kunnen onafhankelijk van de Investeringsagenda worden overwogen en geïmplementeerd.

- 1. Migreer en evolueer van Broedkamer concept (pilot) naar 'staande organisatie' BIA.**  
Hiermee wordt de initiële fase van 'uitproberen, toetsen en bewijzen' formeel afgesloten en door het te institutionaliseren wordt de nieuwe manier van werken een onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Gebruik deze overgang om het succes 'te vieren' en intern te communiceren, hiermee wordt een impuls aan de interne positionering gegeven en een positief signaal gegeven naar de betrokken medewerkers.
- 2. Binnen BIA dient een aparte unit te worden behouden als 'incubator' met eigen resources en budget om trends in de markt op het gebied van Data & Analytics te volgen en evalueren toepasbaarheid.**
- 3. Bestendig/accentueer de positie van de huidige manager van BIA binnen de hiërarchie waardoor de informele samenwerking met zijn stakeholders wordt geformaliseerd en daarmee toekomstvast.**  
Hiermee wordt het 'boegbeeld en de aanjager' gecontinueerd waarmee de kennis en het leiderschap behouden blijft voor de komende periode. Start een initiatief om te borgen dat een- of meerdere medewerkers de manager BIA ondersteunen en op termijn geschikt zijn voor opvolging. De impact van een vertrek is op dit moment te groot en vormt een continuïteitsrisico.

# Aanbevelingen

2

4. **Investeer in de robuustheid van processen om zowel de ontwikkeling als de operationele werking volwassen te maken en de beschikbaarheid van het platform te optimaliseren, stuur op proces discipline. Voorbeelden hiervan zijn het toepassen van Change- & Release Management processen waardoor op een gecontroleerde wijze deze succesvol kunnen worden geïmplementeerd (OTAP) zonder dat de beschikbaarheid en performance worden beïnvloed. Ook reproduceerbaarheid & tracability zijn van groot belang.**
5. **Organiseer een zakelijke sourcing-relatie met ICT voor de (hosting)diensten waarop het SAS Platform operationeel is. Definieer de uit te voeren taken (beheer van technische infrastructuur, patching, tooling etc.) en service nivo (SLA). Pas ook hier robuuste Change & Release Management processen toe en stem deze onderling op elkaar af. Voor een succesvolle uitrol binnen de organisatie zijn onderbrekingen en slechte performance funest, door samenwerking kan dit worden voorkomen.**
6. **Organiseer het applicatiebeheer van de SAS Software suite, waarbij de Lifecycle wordt ingevuld en een roadmap (projectportfolio) wordt opgesteld; of en wanneer nieuwe functionaliteit wordt uitgerold. Tevens dient monitoring van de prestaties van de leverancier te worden uitgevoerd. Het is aanbevolen om actief het gebruik van de SAS Software suite binnen de Belastingdienst te bewaken middels Software Asset Management, hiermee kunnen de investeringen in licenties worden geoptimaliseerd en budgettaire verrassingen zoals naheffingen en/of incompatibiliteit worden voorkomen. De relatie met Vendor Management binnen ICT dient nader te worden uitgewerkt.**

# Aanbevelingen

3

7. **Analyseer samen met ICT en de leveranciers op welke wijze de huidige infrastructuur kan worden geoptimaliseerd voor gebruik op de korte en middellange termijn. De performance & compatibiliteit van de huidige setup vormt een risico. Betrek de leverancier en verzoek deze een sign-off op het design en identificeer eventueel benodigde investeringen in uitbreidingen of vervanging.**
8. **Breng balans in de demand/supply relatie met de segmenten, focus op de initiële successen en bestendig deze als basis en referentie voor toepassingen in andere processen en segmenten. Een voorbeeld hiervan is LIC 2.0, en communiceer vanuit zowel supply als demand eenduidig over dit succes, voortvloeiende uit de samenwerking, waar mogelijk ondersteund met 'effectmetingen'. Organiseer de dialoog met de segmenten, in parallel met IM, dedicated vanuit BIA zodat er een vraag & aanbod dialoog is, gebaseerd op inhoudelijke kennis van hetgeen BIA kan bieden (push/pull).**
9. **Investeer in de rol Architectuur, verantwoordelijk voor het bestendigen van de werking met de (legacy) bronsystemen, de integratie met de huidige bedrijfsprocessen en uitbouw naar externe data bronnen. Doel is om deze zoveel als mogelijk op marktstandaarden te baseren, te documenteren en daarmee toekomstvast te maken. Hiermee kan ook de BIA projectportfolio worden opgezet en beheerd.**
10. **Organiseer Data Governance binnen BIA en de bedrijfsvoering waardoor zorgvuldige omgang met gegevens wordt geborgd met afdoende aandacht voor beveiliging en een auditeerbare situatie ontstaat.**

# Aanbevelingen

4

11. **Start een project op om de samenwerking met BCA vorm te geven, met als doel om de huidige arbeidsintensieve processen binnen BCA te ondersteunen of op te waarderen middels kennis & technologie beschikbaar binnen het BIA en de beschikbare medewerkers in te zetten op vacatures en taken binnen het BIA.**
12. **Definieer een sourcing policy; wij bemensen BIA met medewerkers van de Belastingdienst, er wordt beroep op externen gedaan indien behoefte aan specifieke kennis (niche) of tijdelijke capaciteit (piek). Ook de dienstverlening vanuit ICT vormt onderdeel van de sourcing.**
13. **Maak af waar je aan begint; borg dat wat wordt opgestart, de volledige cyclus doorloopt en in samenspraak met de (eind)gebruiker als 'succesvol geïmplementeerd en opgeleverd' wordt beschouwd waarna nieuwe initiatieven kunnen worden ontplooid.**
14. **Introduceer de taak 'BI Enablement' zorg voor trainings- & communicatie materialen waardoor de acceptatiegraad van gebruikers wordt verhoogd en eventuele weerstand tot veranderen wordt beantwoord. Denk hierbij ook aan digitale leermiddelen zoals een LMS en didactische specialisten.**
15. **Voorkom nieuwe Data & Analytics initiatieven binnen het Fiscale Domein, breng deze vraagstelling en behoefte onder bij BIA.**

# Appendix

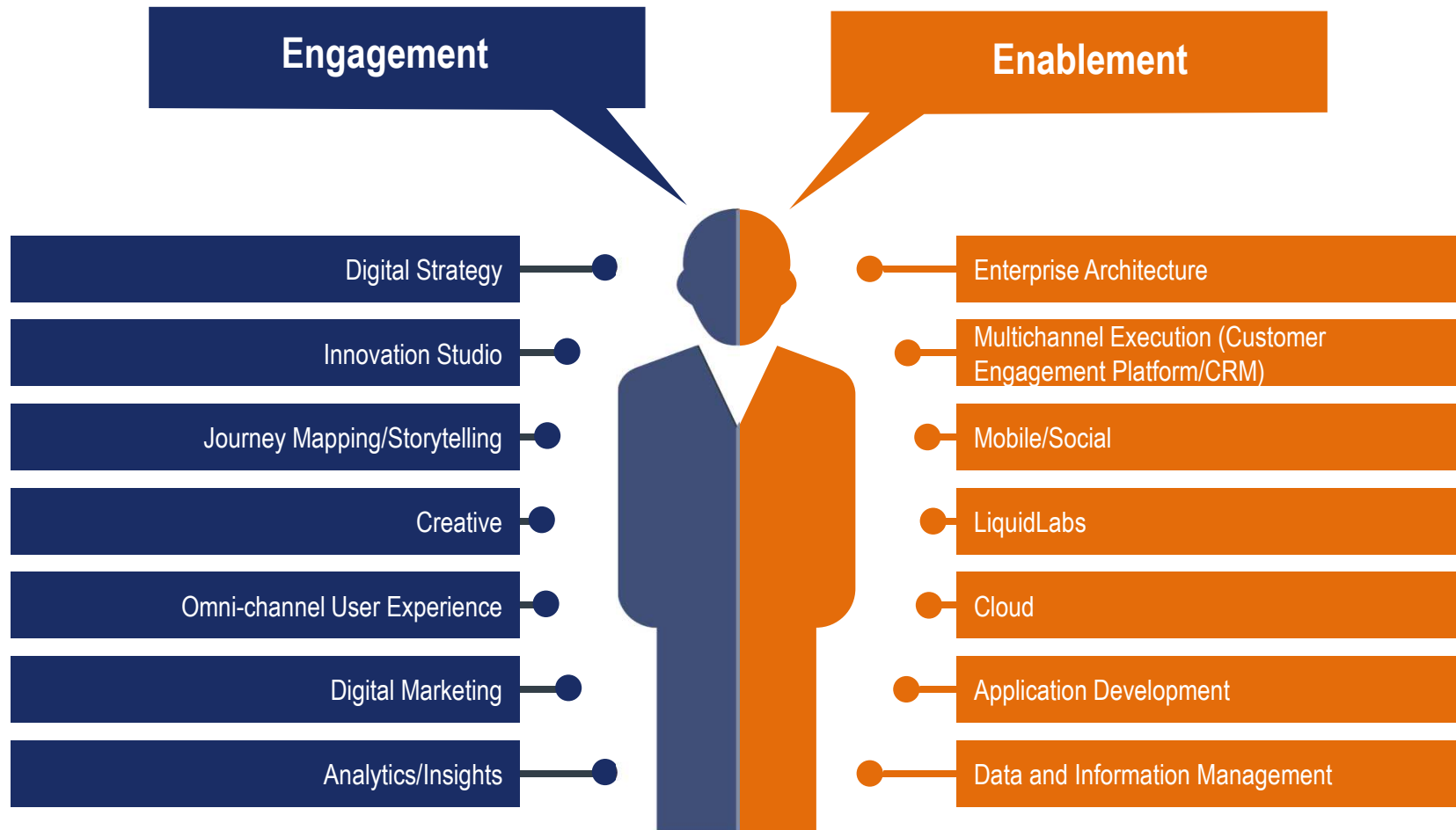
## Background material

- BI Data & Analytics Reference Materials



# Fueling Digital Transformation

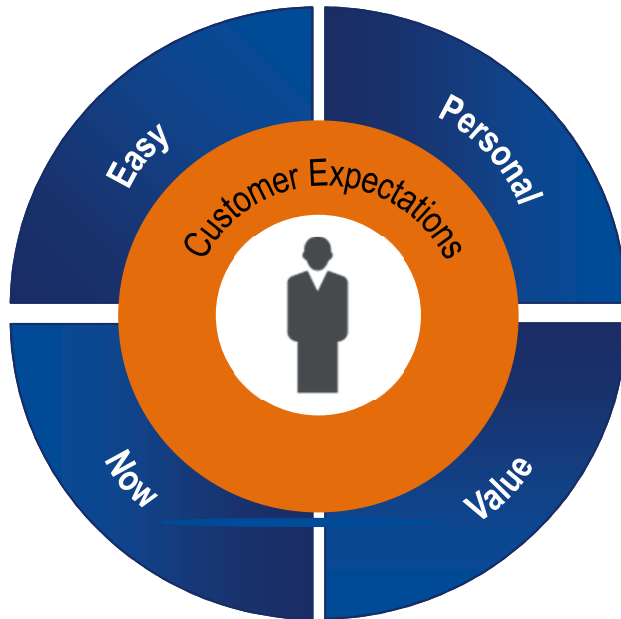
From Engagement to Enablement



**Digital Agency meets Systems Integrator**

# Aligning Technology to Business Goals

Through Digital Customer Engagement



## Meeting Your Customer's Demands

- Creating better experiences; making it easy
- Improving customer intimacy; making it personal
- Accelerating responsiveness; providing it now
- Reducing costs/Increasing profitability; focusing on value

## Focusing on Key Business Solutions and Services

- Multi-channel customer experience (traditional and digital)
- Marketing, sales, commerce, service enablement
- Customer insights and analytics across the customer journey

## Driven by Innovative Technologies and Services

- Strategy & architecture
- Technology execution
- Solution accelerators
- Managed services

# Business Intelligence Defined

How does it help drive business strategy?

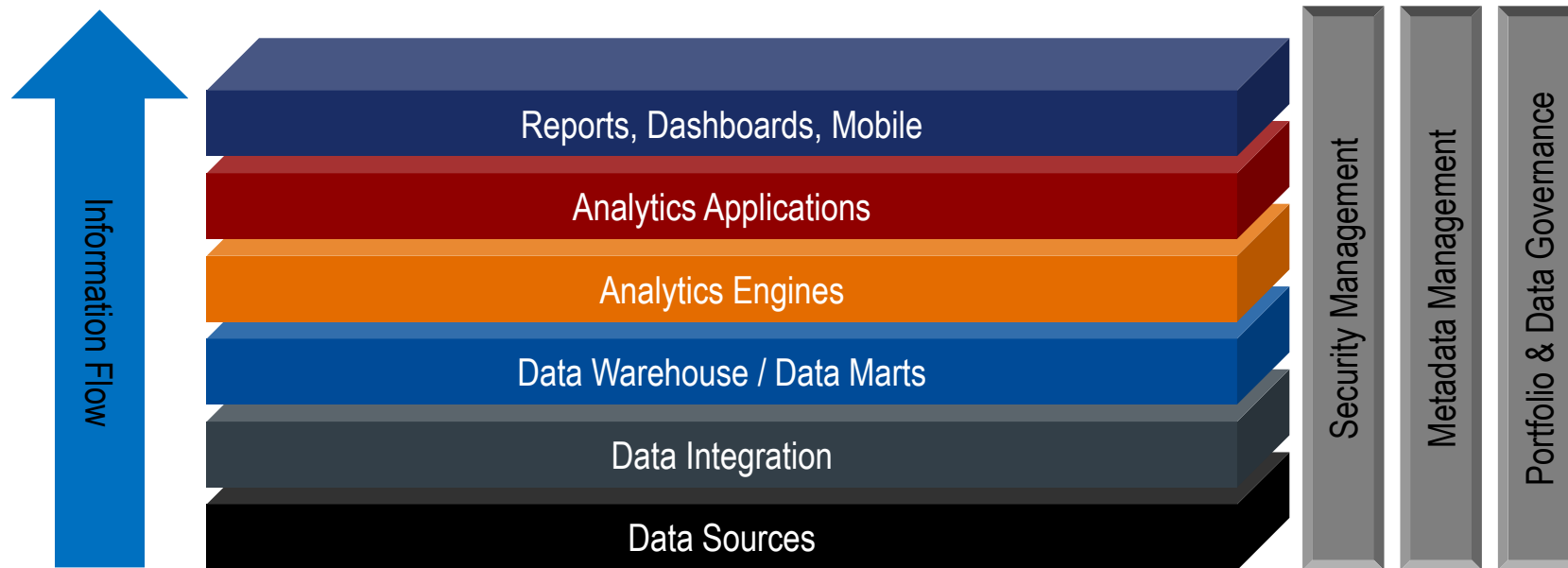
Business Intelligence is the set of processes, policies and technologies that help to transform business data into actionable information for strategic decision making.



# Business Intelligence Building Blocks

What are the components of a Business Intelligence Solution?

A Business Intelligence solution is comprised of a set of technical capabilities that deliver reports, dashboards and analytic insights from set of integrated source system data, as well as the management of the components of the solution.



# Business Intelligence & Analytics

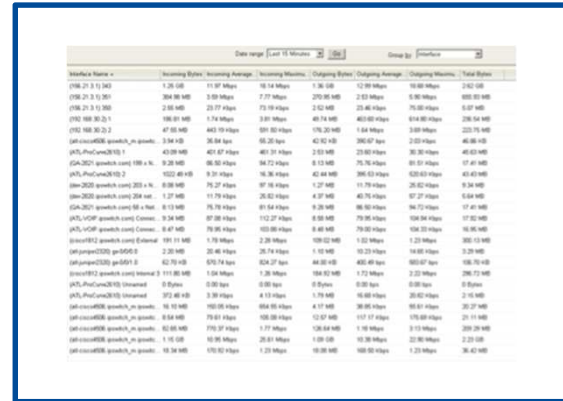
What strategies are desired to meet the varying needs of users?



**Strategic -** Executive level individuals that need to focus on a small set of Key Performance Indicators to drive business strategy. Dashboards are an effective way to delivery key information



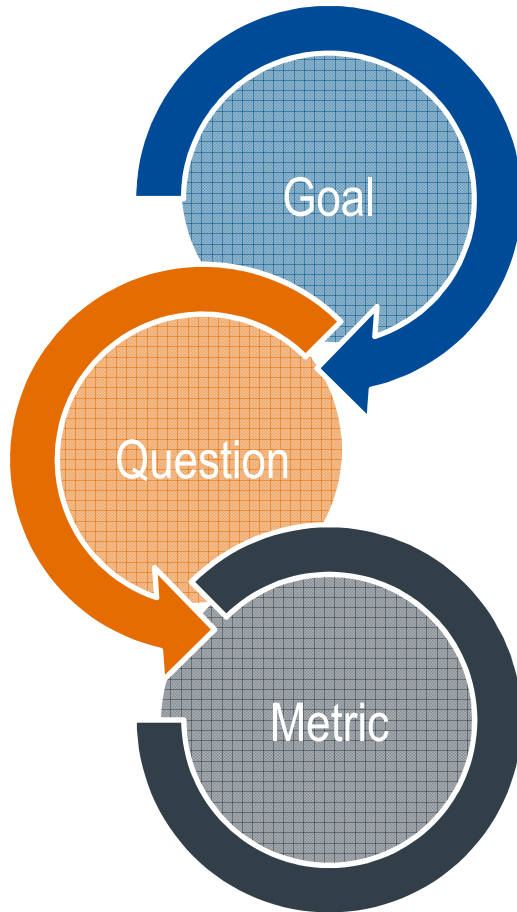
**Tactical –** Management level individuals using information from various sources to manage the business. Reports and Dashboards provide key metrics



**Operational –** Staff level individuals requiring low level data to support their day to day functions. Static reports and data extracts typically suffice.

# Goal Driven Approach

Defining Metrics for Performance Management



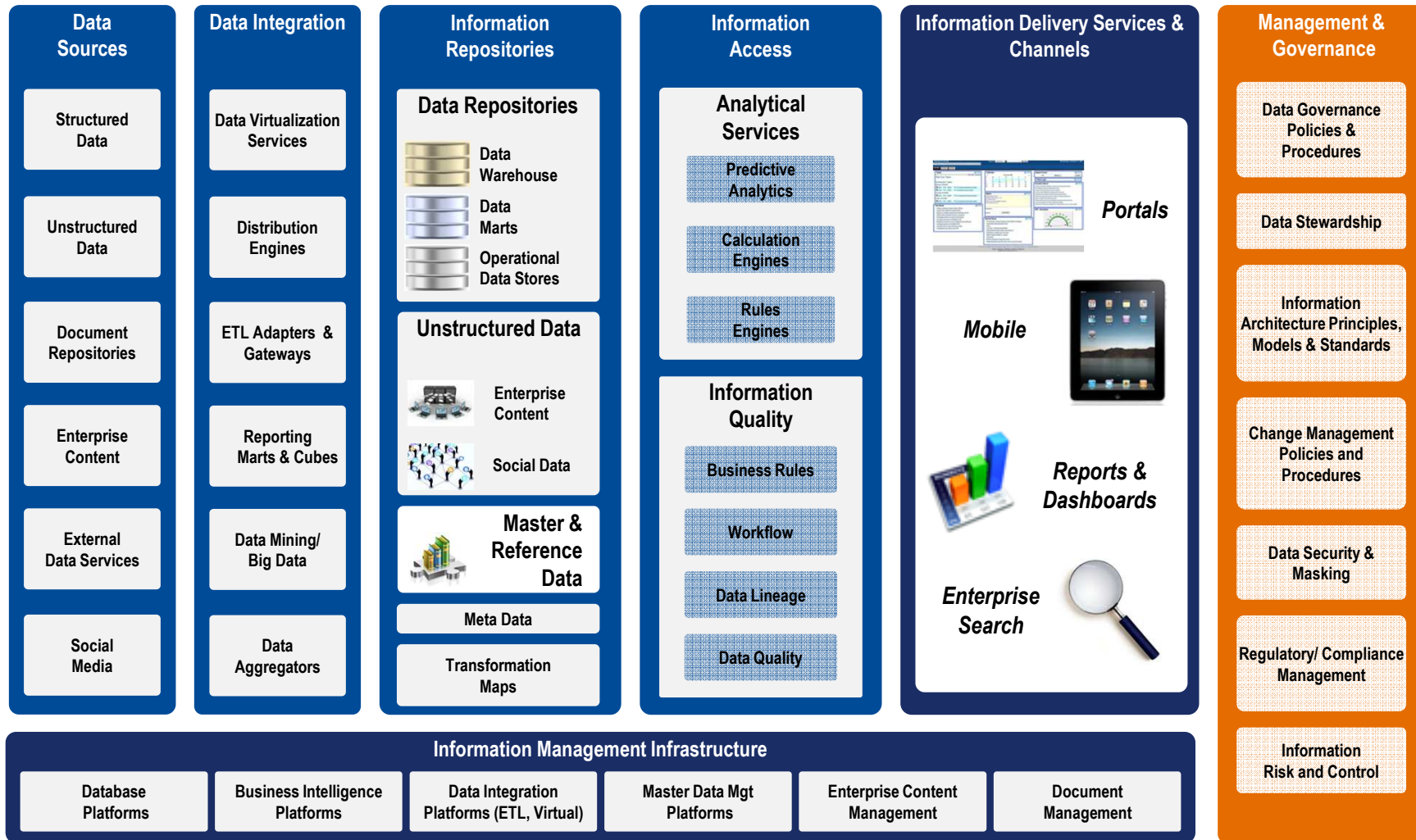
Develop a set of business goals that identify what the organization is looking to accomplish

Develop a set of questions that define the goals as completely as possible in a quantifiable manner

Specify the measures that need to be captured to answer the questions. Determine and implement data collection mechanisms

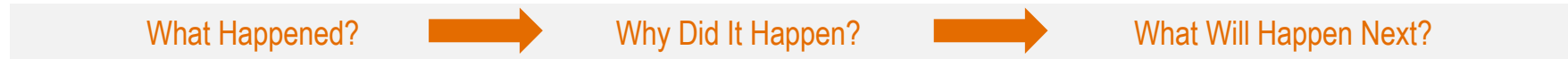
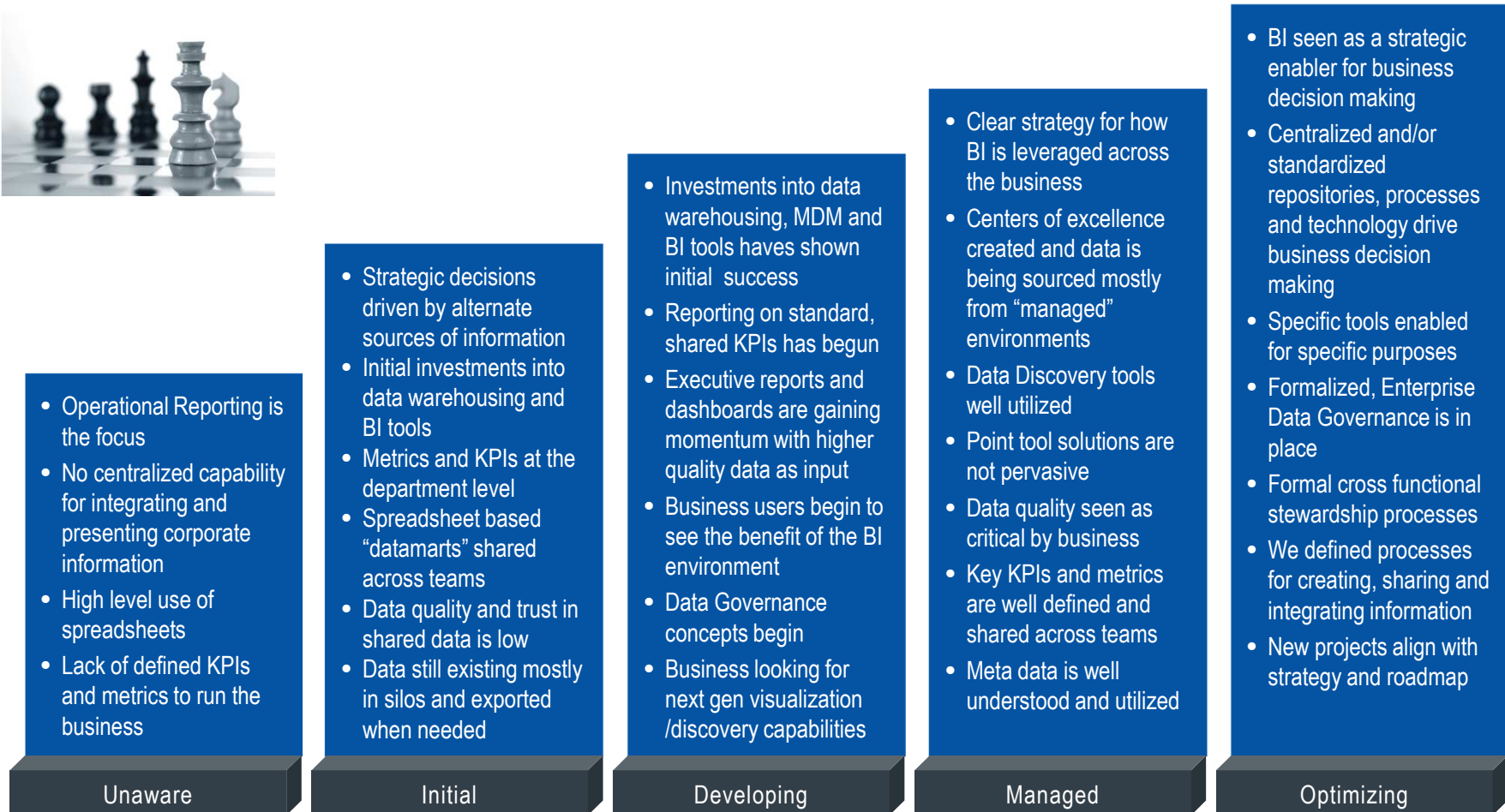
# Information Management Ecosystem

People, Process, Information and Technology Components of a Holistic BI Solution



# LiquidHub's Business Intelligence Maturity Model

Where are you Now , Where Do You Want to Be and What Will It Take to Get There?







# Let's Start Now – Contact Us

## Corporate Headquarters

**Philadelphia, PA**  
500 E. Swedesford Road  
Wayne, PA 19087  
Phone: 484.654.1400

## Regional Offices

**Albuquerque**  
116 Central Ave SW  
Albuquerque, NM 87102

**Boston, MA**  
303 Wyman Street  
Suite 300  
Waltham, MA 02451

**Los Angeles, CA**  
1500 Rosecrans Ave  
Suite 500  
Manhattan Beach, CA 90266

**San Francisco, CA**  
25 Market Street Center  
San Francisco, CA 94118

**Amsterdam**  
Johannes Vermeerplein 11, 1071 DV  
Amsterdam, The Netherlands

**Bridgewater, NJ**  
1200 Route 22 East  
Suite 2000  
Bridgewater, NJ 08807

**Mumbai, India**  
2nd floor, Block B-6. Nirlon Knowledge Park,  
Off Western Express Highway,  
Goregaon (East), Mumbai - 400063, INDIA

**Wilmington, DE**  
1201 N. Market Street, Suite 400  
Wilmington, DE 19801

**Bangalore, India**  
#5-10, 17H Main,  
Koramangala 5th Block, Bengaluru 560 095  
INDIA

**Hyderabad, India**  
S2nd Floor, Block 1, DLF Cyber City  
Plot No. 129-132, APHB Colony  
Gachibowli, Hyderabad - 500019, INDIA

**New York, NY**  
44 W. 28th St.  
6th Floor  
New York, NY 10001

Opening 2015:  
**Eindhoven - High Tech Campus**  
**Atlanta**  
**Dublin**