

**> Retouradres Postbus 16292 2500 BG Den Haag**

Sociale Verzekeringsbank  
t.a.v. de heer drs. E.J. Paulina, lid Raad van Bestuur  
Postbus 1100  
1180 BH Amstelveen

In afschrift aan:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
T.a.v. de minister, mevrouw drs. M.L.J. Paul  
Postbus 90801

**Betreft**

Advies project Sourcing IT-infrastructuur SVB

Muzenstraat 95  
Den Haag  
Postbus 16292  
2500 BG Den Haag  
adviescollegeicttoetsing.nl

**Contactpersoon**

info@adviescollegeicttoetsing.nl

**Datum**

16 december 2025

**Kenmerk**

**Uw kenmerk**

Geachte heer Paulina,

Uw voorganger heeft het Adviescollege ICT-toetsing verzocht een onderzoek uit te voeren naar en advies uit te brengen over het project Sourcing IT-infrastructuur SVB van de Sociale Verzekeringsbank (SVB). De opdrachtgever van dit project is de directeur IT van de SVB. Ons advies kan als volgt worden samengevat:

**Bijlage(n)**

1

De SVB gebruikt diverse applicaties die grotendeels op de IT-infrastructuur van een externe leverancier draaien. Slechts een beperkt deel draait op eigen infrastructuur. Omdat de grenzen van het contract met de huidige leverancier zijn bereikt, wil de SVB een nieuw contract afsluiten. Het doel van het project Sourcing IT-infrastructuur SVB is tweeledig: (1) één leverancier contracteren voor haar hele IT-infrastructuur en (2) de overgang realiseren van zowel de eigen als de externe infrastructuur naar de nieuwe leverancier.

**Conclusie**

Wij zien een stevige projectorganisatie met de benodigde kennis en ervaring om dit project procesmatig goed uit te voeren. De SVB heeft grote ambities met het project, maar wij verwachten dat het slechts tot beperkte verbeteringen voor de organisatie zal leiden. Dit blijkt uit het volgende:

- A. Er is onvoldoende aantoonbaar grip op de concentratierisico's bij de keuze voor één leverancier voor de gehele IT-infrastructuur
- B. Een toekomstbeeld van het ICT-landschap ontbreekt
- C. De voorwaarden voor de regie op de uitbesteding zijn nog niet ingevuld.

**Advies**

Wij adviseren u om vóór de dialoogfase van de aanbesteding tijd te nemen om stevige en inhoudelijke sturing in te richten:

- 1. Start met het systematisch beheersen van de concentratierisico's die gepaard gaan met de gekozen aanbestedingsstrategie
- 2. Zorg voor een gedeeld beeld van het toekomstig ICT-landschap
- 3. Breng de regie op de uitbesteding op orde.

Hieronder vindt u eerst een korte beschrijving van het project Sourcing IT-infrastructuur SVB. Daarna werken we bovenstaande analyse en adviezen nader uit. Wij concentreren ons hierbij op de belangrijkste risico's van het project. In de bijlage vindt u de details van het project.

**Datum**  
16 december 2025

**Kenmerk**

## Korte omschrijving van het project Sourcing IT-infrastructuur

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is verantwoordelijk voor de uitvoering van diverse wettelijke sociale verzekeringsregelingen en inkomensvoorzieningen. De organisatie draagt zorg voor een correcte en tijdige toekenning en uitbetaling van onder meer de Algemene Ouderdomswet (AOW), de Algemene nabestaandenwet (Anw) en de kinderbijslag. De SVB bedient burgers en gezinnen in Nederland, en Nederlanders in het buitenland die aanspraak maken op deze regelingen.

De SVB heeft de hosting en het technisch beheer van haar IT-infrastructuur uitbesteed aan leverancier Atos. Op deze IT-infrastructuur draaien de kernsystemen van de bank. Ze bestaat uit een mainframe-omgeving en uit diverse andere systemen die worden geleverd vanuit de datacenters van Atos. De SVB heeft hiernaast eigen datacenterruimtes ten behoeve van onder meer de digitale werkomgeving en kantoorautomatisering.

In 2023 heeft de SVB besloten het project Sourcing IT-infrastructuur SVB te starten. Doel ervan was de IT-infrastructuur die nog in eigen beheer is, uit te besteden. Tegelijkertijd moest het bestaande, langlopende outsourcingcontract met Atos worden vernieuwd, omdat de SVB tegen de grenzen van het huidige contract met Atos aan liep. Het mainframe zou buiten scope blijven, omdat de SVB van mening was dat er een stabiel beheerd mainframelandschap was met een goede governance, er geen aanbestedingsplicht bestond, de transitie risicovol en kostbaar zou zijn en de aanbestedingsmarkt zeer beperkt is.

Nadat dit project in gang was gezet, werd duidelijk dat Atos in financieel zwaar weer verkeerde. Dat was voor SVB aanleiding om in 2024 een nieuwe afweging te maken. Op grond van meerdere aspecten werd de keuze gemaakt om ook het mainframe in het project te betrekken. Vervolgens werd besloten om de opdracht in één perceel in de markt te zetten. De Europese aanbesteding is in mei 2025 gepubliceerd met de intentie om drie partijen te selecteren en daarmee vervolgens in dialoog te gaan ter voorbereiding van de gunningsfase. Ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek bevond de aanbesteding zich in de fase vlak voor de selectie van de drie partijen. De beoogde datum voor contractering van de nieuwe leverancier is november 2026 en de afronding van de transitie is gepland voor juli 2028.

Het project bestaat uit het voorbereiden en uitvoeren van de aanbesteding en van de transitie van de IT-infrastructuur naar de nieuwe leverancier. De SVB wil de uitbesteding ook als strategisch middel hanteren. Dat wil zeggen dat het project moet bijdragen aan vijf bredere IT- en Informatievoorzieningsdoelen: (1) excellente dienstverlening, (2) versnelling transformatie naar nieuwe platformen en DevOps-werkwijze, (3) kostenbeheersing, (4) eenvoud van bestuur en (5) borging van leveringszekerheid.

In de aanbestedingsstrategie is gekozen voor een concurrentiegericht dialoog met één perceel. De contractduur is zeven jaar, met twee optionele verlengingen van vier jaar. De raming van het project is €17,6 miljoen inclusief de transitie. De contractwaarde wordt geschat op €20 miljoen per jaar (totale contractwaarde over de maximale 15 jaar is €300 miljoen).

## Conclusie: Sourcing IT-infrastructuur leidt slechts tot beperkte verbetering informatievoorziening SVB

Datum  
16 december 2025

Kenmerk  


Wij zien een stevige projectorganisatie met de benodigde kennis en ervaring om dit project procesmatig goed uit te voeren. De SVB heeft grote ambities met het project, maar wij verwachten dat het slechts tot beperkte verbeteringen voor de organisatie zal leiden. Wij hebben hiervoor de volgende redenen:

### A. *Onvoldoende aantoonbaar grip op concentratierisico's bij keuze voor één leverancier voor de gehele IT-infrastructuur*

De SVB kiest ervoor om alle infrastructuur-dienstverlening in een overeenkomst bij één leverancier onder te brengen. Ze had ook kunnen kiezen voor meerdere percelen. Wij denken dat beide opties voor- en nadelen hebben en haalbaar zijn, dus ook de gemaakte keuze. Er is echter geen goed navolgbaar totaaloverzicht van de concentratierisico's die met de keuze voor één leverancier gepaard gaan. Dit blijkt uit het volgende:

- Het ontbreekt aan een gestructureerd en integraal beeld waarop de SVB (navolgbaar) kan sturen en aan een goed proces voor de dialoog over mitigatie van risico's. De concentratierisico's, zoals *vendor lock-in*, onderbreking van de dienstverlening, verlies van eigen kennis (en de afhankelijkheid hiervan van één leverancier) en gebrek aan marktwerking, zijn niet gestructureerd uitgewerkt in de projectdocumentatie. In het strategisch sourcingsbeleid zijn weliswaar mogelijke risico's in kaart gebracht, maar er is geen integraal overzicht van voorgenomen mitigerende maatregelen op dergelijke risico's die getoetst kunnen worden in de dialoofase van de aanbesteding. Daarnaast zijn in het risicolog geen concentratierisico's opgenomen.
- Een analyse van de eerdere ontstane situatie met één leverancier ontbreekt. Als gevolg van de financiële problemen bij Atos heeft de SVB in het project 'Continuüm' onderzocht hoe ze de continuïteit van de dienstverlening kan borgen als de leverancier van de IT-infrastructuur wegvalt (toegang tot data en transitie naar een andere leverancier). Een overzicht van genomen maatregelen, geleerde lessen en geaccepteerde restrisico's ontbreekt echter.

### B. *Toekomstbeeld van ICT-landschap ontbreekt*

De SVB is dit project gestart terwijl ze nog geen scherp toekomstbeeld van het ICT-landschap heeft dat is afgestemd op de behoefte van de organisatie. Er is bijvoorbeeld geen beeld van de toekomstige positie van het mainframe in het landschap of van de grenzen aan het gebruik van de publieke cloud. De SVB wil met dit project alle opties openhouden om toekomstige keuzes te kunnen ondersteunen. Door het gebrek aan een toekomstvisie loopt de SVB het risico dat de uitkomst van het project en de erop volgende transformatie onnodig breed, complex en duur worden. Wij lichten dit hieronder nader toe:

- Er is geen 'gezamenlijke kompas' in de vorm van een doelarchitectuur, met als gevolgen:
  - De SVB loopt het risico dat de gekozen infrastructuur niet aansluit op toekomstige ambities, bijvoorbeeld voor het gebruik van de cloud, datadeling of digitalisering van diensten, of dat ze later gaat betalen voor capaciteit of diensten die ze niet nodig heeft of juist moet bijschalen tegen ongunstige voorwaarden.
  - Het is niet duidelijk op welke wijze de ambities wendbaarheid en eenvoud verenigd moeten worden. Het project is daardoor gedwongen alle opties open te houden: de infrastructuur moet zich kunnen aanpassen aan de behoeften van het applicatielandschap. Tegelijkertijd is er een SVB IV-brede wens tot vereenvoudiging: de ambitie is om minder platformen te gebruiken en een versimpeling in het infrastructurele landschap aan te brengen.

- Er is geen integraal en actueel beeld van de wijze waarop de applicaties binnen het IT-landschap zich de komende jaren ontwikkelen. Hierdoor ontbreken een duidelijke visie, inzicht in de toekomstige functionele en technische mogelijkheden en de eisen die deze ontwikkelingen stellen aan de onderliggende infrastructuur. Als gevolg hiervan wordt de inrichting van de infrastructuur in belangrijke mate bepaald door de IT-aanbodzijde, met name vanuit de IT-organisatie en haar leverancier.

Datum

16 december 2025

Kenmerk

### C. Voorwaarden voor regie op uitbesteding nog niet ingevuld

De SVB heeft nog niet de voorwaarden gerealiseerd om de infrastructuur in de juiste richting te ontwikkelen en de toekomstige leverancier aan te sturen. De organisatie stelt zich afwachting op ten aanzien van de toekomstige leverancier, en vertrouwt op diens kennis en initiatief om de gewenste vernieuwing vorm te geven. Het zou juist de SVB moeten zijn die bepaalt wat de doelen en voorwaarden van de transitie (en daarna de transformatie) zijn. Omdat ze dat niet doet, is het risico dat het belang van de leverancier gaat prevaleren. Dit blijkt uit het volgende:

- De vijf IT- en Informatievoorzieningsdoelstellingen zijn onvoldoende uitgewerkt en er is geen prioritering in aangebracht. Het project moet de basis leggen voor hoge ambities ('excellente dienstverlening' en 'versnelling transformatie naar nieuwe platformen en DevOps-werkwijze'), maar er is bijvoorbeeld niet geconcretiseerd hoe deze zich verhouden tot de huidige dienstverlening. Geïnterviewden geven aan dat de continuïteit van dienstverlening de hoogste prioriteit heeft. Deze doelstelling is in de projectdocumentatie veel minder prominent aanwezig en minder diepgaand uitgewerkt dan andere doelstellingen. De consequentie daarvan is dat het project afstevent op een infrastructurele dienstverlening die vergelijkbaar is met de huidige situatie, maar wel in de vorm van een nieuw en potentieel duurder contract dat niet voldoet aan de gestelde ambities.
- De businesscase van SVB is niet bruikbaar als sturingsmiddel. Een heldere probleemdefinitie en uitgewerkte scenario's ontbreken. Daarnaast bevat de businesscase geen SMART-uitwerking van kosten, baten, planning, kwaliteit en risico's van het gekozen voorkeursscenario. Er ontbreekt een nulmeting en een duidelijke doelsituatie (zoals het beoogde niveau van dienstverlening); de geformuleerde baten en KPI's zijn onvoldoende compleet, specifiek en verifieerbaar.
- Cruciale documenten zoals de Project Start Architectuur en de aanbestedingsstrategie bevatten veel theoretische beschrijvingen of procesmatige toelichtingen. De vertaling naar praktische toepassing en concrete besluitvorming is beperkt. De aanbestedingsdocumenten waren ten tijde van dit onderzoek nog onvoldoende volwassen, wat voor SVB reden was om ze niet met het onderzoeksteam van AcICT te delen. Dat is zorgelijk, want gezien de fase van het project (vlak voor de dialoofase) hadden ze al voldoende uitgewerkt moeten zijn.
- De SVB is van plan om in de dialoofase expliciet input te vragen van geselecteerde marktpartijen over onderwerpen als het regiemodel, de samenwerking, het verminderen van concentratierisico's en de aanpak van de transitie. Het ontbreekt echter nog aan een duidelijke eigen visie om hierover een effectieve dialoog te voeren. Zo is er weliswaar eerder een regiemodel opgesteld, maar is de vernieuwing hiervan (die uitgangspunt moet worden voor hoe de SVB regie gaat voeren over de hele keten van vraag en aanbod) nog niet van de grond gekomen.
- Afwegingskaders voor belangrijke vraagstukken ontbreken of zijn niet transparant genoeg. De keuzes voor de aanbestedingsstrategie zijn bijvoorbeeld gebaseerd op een beoordeling op een aantal criteria, die incompleet zijn, en waarvan de onderlinge weging onbekend is en de manier van scoren niet traceerbaar is. De onderbouwing van de keuze is eerder een eerste opzet dan het resultaat van een stevig afwegingsproces met interne en externe stakeholders. Ook voor toekomstige strategische vraagstukken — zoals het gebruik van cloudoplossingen, digitale soevereiniteit, de selectie van tooling en de inzet of uitfasering van bestaande platformen — zijn nog geen afwegingskaders opgesteld. Hierdoor is naast consistentie in de

besluitvorming ook het draagvlak voor deze keuzes beperkt. Bij het ontwikkelen en toepassen van zulke kaders hadden immers relevante stakeholders zoals SZW en VWS (in verband met de dienstverlening voor de persoonsgebonden budgetten) betrokken kunnen worden, maar gebeurde dat onvoldoende.

**Datum**  
16 december 2025

**Kenmerk**

## Advies: neem de tijd om vóór de dialoofase stevige en inhoudelijke sturing in te richten

Om dit project echt meerwaarde voor de organisatie te laten realiseren is het nodig dat de SVB steviger en inhoudelijker gaat sturen op de totstandkoming van een IT-infrastructuur die past bij de ambities van de SVB. Wij adviseren de SVB de tijd te nemen om voorafgaand aan de dialoofase de volgende activiteiten uit te voeren:

### 1. *Start met systematisch beheersen concentratierisico's*

De SVB dient vóór de start van de dialoofase de concentratierisico's die samenhangen met de gekozen aanbestedingsstrategie integraal in beeld te brengen. Formuleer op basis daarvan passende beheersmaatregelen en bepaal expliciet welke restrisico's acceptabel zijn. Zorg er bovendien voor dat de concentratierisico's een structurele plek krijgen in het continue risicomanagementproces van de regieorganisatie.

Richt in het bijzonder de governance, rapportage en monitoring zodanig in dat: (1) verantwoordelijkheden voor risicobeheersing duidelijk zijn belegd, (2) periodiek inzicht in de effectiviteit van de getroffen maatregelen mogelijk is, (3) bij veranderende omstandigheden tijdig herbeoordeling plaatsvindt en (4) de (externe) stakeholders, zoals de departementen van SZW en VWS, meegenomen worden in de afwegingen. Op deze wijze is de SVB in staat om de risico's beter te beheersen, waaronder de risico's die zijn verbonden aan de concentratie van taken en verantwoordelijkheden bij één leverancier.

### 2. *Zorg voor gedeeld beeld toekomstig ICT-landschap*

Om binnen de SVB te komen tot een gedeeld beeld van het toekomstig ICT-landschap adviseren wij roadmaps op te stellen voor de belangrijkste applicaties, met een horizon van minstens vier jaar en met een bijhorende doelarchitectuur voor de infrastructuur.

Door de samenhang tussen applicatie- en infrastructuurontwikkeling expliciet vast te leggen, ontstaat een gedeeld kader voor besluitvorming, prioritering en afstemming binnen het project, in de organisatie en bij externe stakeholders.

### 3. *Breng de regie op de uitbesteding op orde*

Maak de kerndoelen voor de regie op de uitbesteding helder. Zorg bovendien voor de instrumenten voor effectieve sturing op de uitvoering, resultaten en risico's:

- Kies expliciet wat het doel is van het project: het uitbesteden van de dienstverlening op een vergelijkbare wijze als in de huidige situatie óf het bereiken van hoge ambities, zoals meer innovatie en wendbaarheid. Zorg dat de businesscase hierop aansluit met realistische baten en meetbare KPI's. Werk de businesscase SMART uit in termen van kosten, baten, tijd, kwaliteit en risico's voor het gekozen voorkeursscenario.
- Verbeter de schriftelijke voorbereiding van besluitvorming door de implicaties en risico's van beslissingen duidelijk toe te lichten. Houd deze documenten beknopt.
- Breng dialoogdocumenten in lijn met de herziene doelen (zie eerste punt), ook als dit leidt tot een aanpassing van de huidige planning.

- Ontwikkel een transparant en herleidbaar afwegingskader voor onderwerpen waarover nog beslissingen genomen moeten worden, zoals gebruik van de public cloud (in relatie tot de gekozen cloudstrategie, de toepasbaarheid en impact op de digitale soevereiniteit van de SVB) en uitfasering van platformen. Betrek daarbij relevante interne en externe stakeholders.
- Draag zorg voor voldoende kennis en kunde in de organisatie op het gebied van IT-infrastructuur. Wij hebben hiervoor goede aanzetten gezien, maar het toenemend belang van informatiebeveiliging en digitale soevereiniteit maakt dat de SVB blijvend kritisch moet zijn op het niveau van de eigen kennis op dit gebied.

\*\*\*

Tot slot danken wij het projectteam en alle geïnterviewden voor hun medewerking en openheid bij het uitvoeren van ons onderzoek. Wij hopen met dit advies, gezien het maatschappelijk belang, een bijdrage te kunnen leveren aan een succesvolle doorontwikkeling van de IT-infrastructuur van de SVB.

Met de meeste hoogachting,  
namens het Adviescollege ICT-toetsing,

w.g.

Adri de Bruijn  
Voorzitter

w.g.

Sander van Amerongen  
Secretaris-directeur

**Datum**  
16 december 2025

**Kenmerk**

## Bijlage

**Datum**  
16 december 2025

**Kenmerk**

### Informatie over project Sourcing IT-infrastructuur SVB

| Nr. | Onderwerp                             | Toelichting                                                                                                                                      |
|-----|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Projectnaam                           | Project sourcing IT-infrastructuur SVB                                                                                                           |
| 2.  | Opdrachtgever                         | Directeur IT                                                                                                                                     |
| 3.  | Startdatum project                    | Juni 2023                                                                                                                                        |
| 4.  | Einddatum project                     | 11-11-2026                                                                                                                                       |
| 5.  | Type project                          | Outsourcing                                                                                                                                      |
| 6.  | Fase project                          | Aanbesteding, selectiefase                                                                                                                       |
| 7.  | Totaal budget                         | € 17,6 miljoen voor het project en € 300 miljoen als totale contractwaarde over de maximale looptijd van 15 jaar                                 |
| 8.  | Reeds uitgegeven per 28 oktober 2025  | € 2,7 miljoen                                                                                                                                    |
| 9.  | Doelstelling                          | Het waarborgen van een betrouwbare IT-infrastructuur die de organisatie in staat stelt haar dienstverlening effectief en veilig voort te zetten. |
| 10. | Maatschappelijke/ beleidsdoelstelling | Continueren van betrouwbare dienstverlening door het tijdig en correct uitbetalen van uitkeringen aan 5,6 miljoen klanten.                       |
| 11. | Meetbare baten                        | Geen                                                                                                                                             |
| 12. | Huidige technologie/ architectuur     | Mainframe (z/OS), x86/AIX-platformen bij Atos en Hyper-V gebaseerde hosting in de eigen on premise datacenters                                   |
| 13. | Doeltechnologie/- architectuur        | Hybride hostingmodel met mainframe, private en public cloud                                                                                      |
| 14. | Omvang systeem                        | Betreft IT-infrastructuur                                                                                                                        |
| 15. | Aantal gebruikers                     | Circa 4500 medewerkers van de SVB (+ raadplegende burgers)                                                                                       |
| 16. | Belanghebbenden                       | Klanten van de SVB, Ministeries van SZW en VWS, medewerkers SVB, huidige leverancier Atos                                                        |
| 17. | Aanbesteding voorzien                 | Ja, loopt                                                                                                                                        |

### Informatie over het uitgevoerde onderzoek

| Nr. | Onderwerp               | Toelichting                                                              |
|-----|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Type onderzoek          | Project; conform artikel 7, lid 1 sub a2 Wet Adviescollege ICT- toetsing |
| 2.  | Aanmelddatum            | 03-04-2025                                                               |
| 3.  | Start onderzoek         | 23-06-2025                                                               |
| 4.  | Afronden onderzoek      | 25-09-2025                                                               |
| 5.  | Datum concept advies    | 06-11-2025                                                               |
| 6.  | Datum definitief advies | 16-12-2025                                                               |
| 7.  | Eerder onderzoek        | N.v.t.                                                                   |
| 8.  | Onderzoeksmethode       | Documentstudie en interviews                                             |