



> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

De voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal
Kazernestraat 52
2514CV Den Haag
2514CV52

2025-0000285262
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070-3334444

Onze referentie
2025-0000285262

Bijlage(n)
1

Datum 16 december 2025
Betreft Reactie op AcICT advies SVB project Sourcing IT
Infrastructuur

Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) heeft op verzoek van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) een advies uitgebracht over het project Sourcing IT-infrastructuur. Het advies van het AcICT is bijgesloten als bijlage bij deze brief. In deze brief wordt nader ingegaan op het project Sourcing IT-infrastructuur, de conclusies en adviezen van het AcICT en is aangegeven op welke wijze de SVB hier opvolging aan geeft.

Project Sourcing IT-infrastructuur

De SVB is in 2023 gestart met het project Sourcing IT-infrastructuur, om zo een basis te leggen voor een ICT-landschap dat nu en in de toekomst betrouwbaar is en flexibel inspeelt op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, in lijn met de Meerjarenkoers¹ van de SVB. Het project Sourcing IT-infrastructuur moet bijdragen aan de volgende IV-doelstellingen van de SVB:

1. Borging leveringszekerheid t.b.v. continuïteit van dienstverlening aan burgers en ketenpartners
2. Tegemoet komen aan de toenemende eisen op het gebied van beschikbaarheid, continuïteit en veiligheid
3. Versnelling en modernisering het IT-voortbrengingsproces
4. Kostenbeheersing
5. Eenvoud van bestuur en ontzorging op operationele IT-regietaken.

Het project bestaat uit twee fasen:

1. Het voorbereiden en uitvoeren van een Europese aanbesteding om de beste leverancier voor de IT-infrastructuur te contracteren;
2. Het voorbereiden en uitvoeren van de transitie naar de geselecteerde leverancier.

Op deze wijze wil de SVB bijdragen aan een wendbare, weerbare en meer waardegedreven digitale dienstverlening aan burgers. Om dit op een zo zorgvuldig mogelijke wijze te realiseren betreft de SVB het AcICT-advies, opdat de adviezen van de AcICT worden meegenomen in het project, voordat onomkeerbare investeringen en besluiten genomen zijn.

¹ [SVB Meerjarenkoers 2026 - 2030](#)

Hoofdconclusie AcICT

Het AcICT bevestigt dat de SVB beschikt over een stevige projectorganisatie met de benodigde kennis en ervaring. Tegelijkertijd concludeert het AcICT dat het project, mede in het licht van de ambities van de SVB bij dit project, in de huidige staat tot beperkte verbeteringen voor de organisatie zal leiden.

De SVB ziet in het advies van het AcICT duidelijke perspectieven om de aanpak te versterken en geeft opvolging aan de aanbevelingen, zodat het project tot verbeteringen leidt die de IV-doelstellingen van de SVB helpen te realiseren. Ik heb de SVB in overweging gegeven om ten aanzien van een goede opvolging van de aanbevelingen de maatregelen die hiertoe zijn getroffen eveneens te laten toetsen door het AcICT.

Opvolging van het advies van AcICT

Naar aanleiding van de bevindingen adviseert het AcICT om vóór de dialoofase van de aanbesteding de tijd te nemen om stevige en inhoudelijke sturing in te richten. Hierna volgt hoe de SVB opvolging geeft aan de aanbevelingen van het AcICT:

1. Start met systematisch beheersen concentratierisico's

Om continuïteit van betalingen en dienstverlening te allen tijde te kunnen garanderen is risicobeheersing een belangrijk onderdeel van het project. De SVB geeft aan dat zij de concentratierisico's en beheersmaatregelen in relatie tot de aanbestedingsstrategie weliswaar zorgvuldig in kaart heeft gebracht, maar erkent dat er nog geen bestuurlijk integraal beeld is afgewogen. De SVB werkt dit beeld momenteel uit en maakt expliciet welke maatregelen er genomen zijn en nog worden genomen om de eerder geïdentificeerde concentratierisico's te mitigeren.

De SVB onderschrijft het belang hiervan voor transparante besluitvorming en effectieve risicobeheersing. Ook zullen restrisico's expliciet worden gemaakt en door de SVB bestuurlijk worden afgewogen ter acceptatie. De ministeries van SZW en VWS worden meegenomen in de afwegingen. De SVB zal daarnaast risico's, en de maatregelen die hierop worden getroffen, actief en gestructureerd blijven monitoren.

2. Zorg voor gedeeld beeld toekomst ICT-landschap

Het AcICT benadrukt dat een gedeeld toekomstbeeld van het gehele ICT-landschap noodzakelijk is om te voorkomen dat de uitkomst van het project onvoldoende aansluit op haar strategische ambities. Een gedeelde visie op het ICT-landschap is essentieel voor het voeren van regie en maken van strategische keuzes. De SVB zal deze visie verder expliciteren, waarin de positie van het mainframe en een toekomstbeeld van de doelplatformen is opgenomen evenals de belangrijkste kernapplicaties voor de uitvoering, zodat strategische ambities van de SVB geborgd zijn en de dienstverlening van de nieuwe IT-leverancier ondersteunend is aan die ambities.

De SVB geeft al opvolging aan deze aanbeveling en zal nog voor de start van de dialoofase de belangrijkste keuzes maken ten aanzien van het toekomstig ICT-

landschap. Zo wordt op dit moment een traject doorlopen, waarin de visie op het gebruik van het mainframe wordt herijkt en opnieuw zal worden vastgesteld.

Op het mainframe draaien momenteel de belangrijkste applicaties van de SVB, waarmee onder andere de uitvoering van sociale verzekeringen wordt ondersteund. Daarnaast wordt op dit moment het detailoverzicht van bestaande applicaties en onderliggende platformen geactualiseerd. Hierin staat ook het toekomstperspectief per applicatie en platform beschreven.

3. Breng de regie op de uitbesteding op orde

Het AcICT ziet dat de voorwaarden voor het voeren van regie op de uitbesteding nog onvoldoende zijn uitgewerkt of inzichtelijk gemaakt. Met het project beoogt de SVB bij te dragen aan eerdergenoemde IV-doelstellingen. Het AcICT beveelt aan om de IV-doelstellingen verder uit te werken en hierin een prioritering te maken, zodat er beter gestuurd kan worden op de realisatie van de ambities van de SVB. De SVB geeft aan de IV-doelstellingen inmiddels te hebben geprioriteerd en een basis te hebben gelegd voor sturing op de doelstellingen in het conceptprogramma van eisen en dienstenbeschrijvingen.

Daarnaast ziet het AcICT dat de businesscase verder moet worden uitgewerkt om als sturingsmiddel te kunnen dienen en dat er voor onderwerpen waarover nog beslissingen moeten worden genomen, herleidbare afwegingskaders ontbreken. De SVB geeft aan de businesscase aan te sluiten op de geprioriteerde IV-doelstellingen en uit te werken in termen van kosten, baten, tijd, kwaliteit en risico's. Ook is de SVB voornemens een nulmeting uit te voeren voordat de contractperiode met de nieuwe leverancier intreedt.

Het advies onderstreept tevens het belang van een stevige regie-organisatie. In lijn met het advies van het AcICT gaat de SVB de regie over externe leveranciers verder professionaliseren. Belangrijk aandachtspunt hierbij zal zijn hoe voldoende kennis en kunde te borgen in de organisatie op het gebied van IT-infrastructuur om stevig regie te kunnen voeren over de externe leveranciers. De SVB blijft investeren in het aantrekken en behouden van expertise op dat vlak.

Tot slot

Ik ben blij dat het AcICT met dit advies bijdraagt aan een succesvolle realisatie van dit project, dat gaat bijdragen aan de continuïteit van de dienstverlening aan miljoenen burgers. Over de voortgang van het project wordt uw Kamer geïnformeerd via de Stand van de Uitvoering.

De Minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

Mariëlle Paul



> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

De voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Prinses Irenestraat 6
2595BD Den Haag
2595BD6

2025-0000285257
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070-3334444

Onze referentie
2025-0000285257

Uw referentie

Datum 16 december 2025
Betreft Reactie op AcICT advies SVB project Sourcing IT

Bijlage(n)
1

Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) heeft op verzoek van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) een advies uitgebracht over het project Sourcing IT-infrastructuur. Het advies van het AcICT is bijgesloten als bijlage bij deze brief. In deze brief wordt nader ingegaan op het project Sourcing IT-infrastructuur, de conclusies en adviezen van het AcICT en is aangegeven op welke wijze de SVB hier opvolging aan geeft.

Project Sourcing IT-infrastructuur

De SVB is in 2023 gestart met het project Sourcing IT-infrastructuur, om zo een basis te leggen voor een ICT-landschap dat nu en in de toekomst betrouwbaar is en flexibel inspeelt op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, in lijn met de Meerjarenkoers¹ van de SVB. Het project Sourcing IT-infrastructuur moet bijdragen aan de volgende IV-doelstellingen van de SVB:

1. Borging leveringszekerheid t.b.v. continuïteit van dienstverlening aan burgers en ketenpartners
2. Tegemoet komen aan de toenemende eisen op het gebied van beschikbaarheid, continuïteit en veiligheid
3. Versnelling en modernisering het IT-voortbrengingsproces
4. Kostenbeheersing
5. Eenvoud van bestuur en ontzorging op operationele IT-regietaken.

Het project bestaat uit twee fasen:

1. Het voorbereiden en uitvoeren van een Europese aanbesteding om de beste leverancier voor de IT-infrastructuur te contracteren;
2. Het voorbereiden en uitvoeren van de transitie naar de geselecteerde leverancier.

Op deze wijze wil de SVB bijdragen aan een wendbare, weerbare en meer waardegedreven digitale dienstverlening aan burgers. Om dit op een zo zorgvuldig mogelijke wijze te realiseren betreft de SVB het AcICT-advies, opdat de adviezen van de AcICT worden meegenomen in het project, voordat onomkeerbare investeringen en besluiten genomen zijn.

¹ [SVB Meerjarenkoers 2026 - 2030](#)

Datum
16-12-2025

Onze referentie
2025-0000285257

Hoofdconclusie AcICT

Het AcICT bevestigt dat de SVB beschikt over een stevige projectorganisatie met de benodigde kennis en ervaring. Tegelijkertijd concludeert het AcICT dat het project, mede in het licht van de ambities van de SVB bij dit project, in de huidige staat tot beperkte verbeteringen voor de organisatie zal leiden.

De SVB ziet in het advies van het AcICT duidelijke perspectieven om de aanpak te versterken en geeft opvolging aan de aanbevelingen, zodat het project tot verbeteringen leidt die de IV-doelstellingen van de SVB helpen te realiseren. Ik heb de SVB in overweging gegeven om ten aanzien van een goede opvolging van de aanbevelingen de maatregelen die hiertoe zijn getroffen eveneens te laten toetsen door het AcICT.

Opvolging van het advies van AcICT

Naar aanleiding van de bevindingen adviseert het AcICT om vóór de dialooffase van de aanbesteding de tijd te nemen om stevige en inhoudelijke sturing in te richten. Hierna volgt hoe de SVB opvolging geeft aan de aanbevelingen van het AcICT:

1. Start met systematisch beheersen concentratierisico's

Om continuïteit van betalingen en dienstverlening te allen tijde te kunnen garanderen is risicobeheersing een belangrijk onderdeel van het project. De SVB geeft aan dat zij de concentratierisico's en beheersmaatregelen in relatie tot de aanbestedingsstrategie weliswaar zorgvuldig in kaart heeft gebracht, maar erkent dat er nog geen bestuurlijk integraal beeld is afgewogen. De SVB werkt dit beeld momenteel uit en maakt expliciet welke maatregelen er genomen zijn en nog worden genomen om de eerder geïdentificeerde concentratierisico's te mitigeren.

De SVB onderschrijft het belang hiervan voor transparante besluitvorming en effectieve risicobeheersing. Ook zullen restrisico's expliciet worden gemaakt en door de SVB bestuurlijk worden afgewogen ter acceptatie. De ministeries van SZW en VWS worden meegenomen in de afwegingen. De SVB zal daarnaast risico's, en de maatregelen die hierop worden getroffen, actief en gestructureerd blijven monitoren.

2. Zorg voor gedeeld beeld toekomst ICT-landschap

Het AcICT benadrukt dat een gedeeld toekomstbeeld van het gehele ICT-landschap noodzakelijk is om te voorkomen dat de uitkomst van het project onvoldoende aansluit op haar strategische ambities. Een gedeelde visie op het ICT-landschap is essentieel voor het voeren van regie en maken van strategische keuzes. De SVB zal deze visie verder expliciteren, waarin de positie van het mainframe en een toekomstbeeld van de doelplatformen is opgenomen evenals de belangrijkste kernapplicaties voor de uitvoering, zodat strategische ambities van de SVB geborgd zijn en de dienstverlening van de nieuwe IT-leverancier ondersteunend is aan die ambities.

De SVB geeft al opvolging aan deze aanbeveling en zal nog voor de start van de dialooffase de belangrijkste keuzes maken ten aanzien van het toekomstig ICT-landschap.

Datum

16-12-2025

Onze referentie

2025-0000285257

Zo wordt op dit moment een traject doorlopen, waarin de visie op het gebruik van het mainframe wordt herijkt en opnieuw zal worden vastgesteld. Op het mainframe draaien momenteel de belangrijkste applicaties van de SVB, waarmee onder andere de uitvoering van sociale verzekeringen wordt ondersteund. Daarnaast wordt op dit moment het detailoverzicht van bestaande applicaties en onderliggende platformen geactualiseerd. Hierin staat ook het toekomstperspectief per applicatie en platform beschreven.

3. Breng de regie op de uitbesteding op orde

Het AcICT ziet dat de voorwaarden voor het voeren van regie op de uitbesteding nog onvoldoende zijn uitgewerkt of inzichtelijk gemaakt. Met het project beoogt de SVB bij te dragen aan eerdergenoemde IV-doelstellingen. Het AcICT beveelt aan om de IV-doelstellingen verder uit te werken en hierin een prioritering te maken, zodat er beter gestuurd kan worden op de realisatie van de ambities van de SVB. De SVB geeft aan de IV-doelstellingen inmiddels te hebben geprioriteerd en een basis te hebben gelegd voor sturing op de doelstellingen in het conceptprogramma van eisen en dienstenbeschrijvingen.

Daarnaast ziet het AcICT dat de businesscase verder moet worden uitgewerkt om als sturingsmiddel te kunnen dienen en dat er voor onderwerpen waarover nog beslissingen moeten worden genomen, herleidbare afwegingskaders ontbreken. De SVB geeft aan de businesscase aan te sluiten op de geprioriteerde IV-doelstellingen en uit te werken in termen van kosten, baten, tijd, kwaliteit en risico's. Ook is de SVB voornemens een nulmeting uit te voeren voordat de contractperiode met de nieuwe leverancier intreedt.

Het advies onderstreept tevens het belang van een stevige regie-organisatie. In lijn met het advies van het AcICT gaat de SVB de regie over externe leveranciers verder professionaliseren. Belangrijk aandachtspunt hierbij zal zijn hoe voldoende kennis en kunde te borgen in de organisatie op het gebied van IT-infrastructuur om stevig regie te kunnen voeren over de externe leveranciers. De SVB blijft investeren in het aantrekken en behouden van expertise op dat vlak.

Tot slot

Ik ben blij dat het AcICT met dit advies bijdraagt aan een succesvolle realisatie van dit project, dat gaat bijdragen aan de continuïteit van de dienstverlening aan miljoenen burgers. Over de voortgang van het project wordt uw Kamer geïnformeerd via de Stand van de Uitvoering.

De Minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

Mariëlle Paul

> 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 aanbiedersmarkt 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 marktwerving, 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



BRIEF ONDERTEKENEN

Aan

Minister van SZW

Datum
12-12-2025

Onze referentie
2025-

Opgesteld door

Uiterlijk bij
12 december 2025

Bijlage(n)
3

nota

Kamerbrief over advies van Adviescollege ICT-toetsing op
project Sourcing IT Infrastructuur

Aanleiding

Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) heeft op verzoek van de SVB een advies uitgebracht over het project Sourcing IT-infrastructuur. Op 4 december jl. is het definitieve advies van het AcICT binnengekomen.

Met het project Sourcing IT-infrastructuur beoogt de SVB een basis te leggen voor een toekomstbestendig ICT-landschap. Een robuuste en toekomstbestendige IT-infrastructuur vormt hiervoor een randvoorwaarde. De SVB draagt zorg voor tijdige en correcte uitkeringen aan miljoenen burgers, met een jaarlijkse omvang van ongeveer 60 miljard euro. Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening zijn daarbij cruciaal.

Met het project Sourcing IT-infrastructuur is de SVB een nieuwe Europese aanbesteding gestart. Hiermee wordt de basis gelegd voor een wendbare en weerbare organisatie. Het project bestaat uit twee fasen:

1. Het voorbereiden en uitvoeren van een Europese aanbesteding om de beste leverancier voor de IT-infrastructuur te contracteren;
2. Het voorbereiden en uitvoeren van de transitie naar de geselecteerde leverancier.

Op grond van de Wet Adviescollege ICT-toetsing dient het advies van het AcICT binnen vier weken na ontvangst aan beide Kamers te worden toegezonden. Aangezien het AcICT het advies twee weken na verzending op haar website publiceert, en vanwege het kerstreces, wordt door SZW gestreefd naar gelijktijdige verzending van het advies inclusief een bestuurlijke reactie aan beide Kamers binnen de termijn van twee weken. De streefdatum is daarom woensdag 17 december, de datum waarop het AcICT het advies op haar eigen website publiceert.

Geadviseerd besluit

Ondertekening van bijgevoegde brieven aan de Eerste en Tweede Kamer waarin u het advies van het AcICT met hen deelt en aangeeft op welke wijze de SVB opvolging geeft aan de aanbevelingen.

Kernpunten

- Het AcICT geeft aan een stevige projectorganisatie te zien met de benodigde kennis en ervaring om dit project procesmatig uit te voeren. Tegelijkertijd concludeert het AcICT dat het project, mede in het licht van de ambities van

Dank!

de SVB bij dit project, tot beperkte verbeteringen voor de organisatie zal leiden. Deze conclusie volgt uit de volgende bevindingen:

- 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.
- Naar aanleiding van de bevindingen heeft het AcICT een drietal aanbevelingen voor de SVB geformuleerd en adviseert zij tevens om een aantal activiteiten voorafgaand aan de dialoofase van het aanbestedingstraject van het project uit te voeren. De aanbevelingen zijn als volgt:
 1. Start met systematisch beheersen concentratierisico's
 2. Zorg voor gedeeld beeld toekomstig ICT-landschap
 3. Breng de regie op de uitbesteding op orde
- De SVB gaat de aanbevelingen opvolgen. In de Kamerbrief wordt ingegaan op welke acties de SVB onderneemt ten aanzien van de aanbevelingen.
- De brieven zijn afgestemd met CIV en met de SVB.

Datum
12-12-2025

Onze referentie
2025-XXXXXXXXXX

Toelichting

Het AcICT is een onafhankelijk adviescollege dat het kabinet en parlement adviseert over onder andere de beheersing, slagingskansen en risico's van ICT-projecten.

Bijlagen

Volgnummer	Naam	Actie	Informatie
1	Aanbiedingsbrief EK AcICT advies project Sourcing IT Infrastructuur	Verzenden aan EK	
2	Aanbiedingsbrief TK AcICT advies project Sourcing IT Infrastructuur	Verzenden aan TK	
3	Advies Sourcing IT Infrastructuur	Bijlage bij verzending	